

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Тольяттинский государственный университет»

Институт финансов, экономики и управления

(наименование института полностью)

Кафедра «Менеджмент организации»

(наименование кафедры)

38.03.02 Менеджмент

(код и наименование направления подготовки)

Производственный менеджмент

(направленность (профиль))

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

на тему: «Совершенствование управления организационными изменениями
предприятия (на примере ОАО «ТЗТО»)»

Студент(ка)

Е.Р. Асеева

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

Е.А. Боргардт

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Консультант

С.А. Гудкова

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Допустить к защите

Заведующий кафедрой «Менеджмент организации»
канд. экон. наук Васильева С.Е

(личная подпись)

«___» _____ 2017 г.

Тольятти 2017

Аннотация

Бакалаврскую работу выполнил студент: Асеева Е.Р.

Тема работы: «Совершенствование управления организационными изменениями предприятия (на примере ОАО «ТЗТО»)»

Научный руководитель: к.э.н., доцент Боргардт Е.А.

Цель исследования – совершенствование управления организационными изменениями предприятия ОАО «ТЗТО».

Объектом исследования – является предприятие ОАО «ТЗТО».

Предмет исследования – социально-экономические отношения, возникающие в процессе управления организационными изменениями

Методы исследования – синтез дедукции и индукции, статистические методы обработки данных, классические методы экономического факторного анализа, методы оценки экономической эффективности.

Краткие выводы по работе – под управление организационными изменениями понимается преобразование организации между двумя моментами времени.

Практическая значимость работы заключается в том, что предложенные в ходе работы мероприятия в 2.2, 3.1, 3.2 могут быть использованы специалистами ОАО «ТЗТО».

Структура и объем работы. Работа состоит из введения, 3-х разделов, заключения, библиографического списка, из источников и приложений. Общий объем работы 94 страницы машинописного текста с приложениями. Из них 29 таблиц и 16 рисунков.

Annotation

The bachelor's work was carried out by the student: E.R. Aseeva

The title of the bachelor's thesis: «Improving the management of organizational changes in the enterprise (on the example of JSC «TZTO»)».

Scientific adviser: Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, E. A. Borgardt

The aim of the work is improvement of management of organizational changes of the enterprise OJSC «TZTO»

The object of research is the enterprise of JSC «TZTO».

The research methods are the synthesis of deduction and induction, statistical methods of data processing, classical methods of economic factorial analysis, methods of economic evaluation.

Short conclusions on the work are that the transformation of the organization between two time points is understood as a management of organizational changes.

Practical significance of the work is that proposed in the course of work activities 2.2, 3.1, 3.2 may be used by the specialists of JSC "TZTO".

The structure and volume of work. The work consists of introduction, 3 chapters, conclusion, bibliographic list of sources and applications. The total volume of 94 pages of typewritten text with applications. 29 tables and 16 figures.

Содержание

Введение	5
1 Теоретические основы управления организационными изменениями предприятия.....	9
1.1 Организационные изменения: понятие, сущность, классификация	9
1.2 Современные подходы к управлению организационными изменениями.....	15
2. Оценка эффективности управления организационными изменениями предприятия ОАО «ТЗТО»	23
2.1 Организационно–экономическая характеристика деятельности предприятия ОАО «ТЗТО»	23
2.2 Анализ существующей организационной структуры	37
3. Совершенствование управления организационными изменениями предприятия.....	59
3.1. Внедрение системы контроллинга	59
3.2 Совершенствование организационной структуры предприятия	71
Заключение	77
Список используемой литературы	79
Приложения.....	82

Введение

Актуальность бакалаврской работы обуславливается тем, что управление организационными изменениями – это сложный процесс в управлении организации, который предполагает «слом» сложившихся принципов, устоев на более совершенные методы и принципы управления, позволяющие компании процветать.

Автомобилестроение в России – одна из ведущих отраслей машиностроительного комплекса. На сегодняшнее время в России действуют 17 крупных автомобильных заводов. Развитие отечественного автопрома определяет благосостояние страны, уровень социального развития государства, обеспечение его национальной безопасности. Для Приволжского федерального округа данная отрасль является основополагающей, поскольку именно она во многом определяет уровень экономического развития региона.

Сложившаяся экономическая ситуация в регионе, да и в России в целом диктует необходимость отечественных предприятий быстро адаптироваться к изменяющимся условиям, чтобы выживать на рынке. Выигрывают те компании, которые смогли вовремя изменить сложившиеся устои, принципы, систему управления, механизмы внутри организации. Руководитель должен четко представлять перед собой цель, на основе которой в дальнейшем будет происходить то или иное организационное изменение.

Управление организационными изменениями достаточно сложный процесс, требующий концентрации, взаимодействия сразу нескольких подразделений, коллективов, групп. Не каждый руководитель имеет четкое представление о том, как должно происходить то или иное изменение, и к каким последствиям оно может привести.

Изучение подходов к определению понятия «организационные изменения» было проведено на основе трудов таких авторов как: Э. Гидденса,

А. Этциони, П.А. Сорокина П.. Штомпки, В. А. Ядова и другие, кроме того необходимо учитывать и весомые труды классиков, а именно: М. Вебера, Э. Дюркгейма, К. Маркса.

Различные подходы к пониманию сущности проведения организационных изменений были описаны в трудах: К.Левина, предложившего трехэтапную модель проведения организационных изменений предприятия («размораживание-движение-замораживание»); Г.М. Андреевой, рассматривающей в своих работах природу возникновения организационных изменений; А.Л. Журавлева, изучавшего деятельностный подход преобразований.

Концепции, теории управления изменениями рассмотрены в трудах зарубежных ученых: Й. Шумпетера, Ричарда Р. Нельсона и Сиднея Дж. Уинтера, А.Маслоу, Г.Минцберга, П.Друкера, И.Ансоффа, К.Левина, Э.Мэйо, М.Мескона, М.Альберта, Ф.Хедоури, Д.Стюарта, И. Пригожина, Дж.Коттера, М.Бира, Д.Дака, Р.Мартина, П.Стребела и других.

Изучение поведения, различных подходов к снижению сопротивления, возникающих в процессе организационных изменений рассмотрены в работах таких авторов как: Ю.А. Гануса, П. Друкера, Дж. Коттера, Г. Минцберга, К.Э. Оксинайда, Л. Шлезингера и других.

Бакалаврская работа написана с учетом всех требований дирекции по закупкам и логистики ОАО «ТЗТО», являющейся заказчиком. В соответствии с этим были определены цель и задачи данной работы.

Цель исследования – повышение эффективности деятельности предприятия на основе совершенствования управления организационными изменениями предприятия ОАО «ТЗТО».

Чтобы реализовать поставленную цель необходимо решить следующие задачи:

- рассмотреть теоретические основы управления организационными изменениями;

- провести анализ хозяйственной деятельности предприятия;
- дать оценку эффективности управления организационными изменениями на предприятии ОАО «ТЗТО»;
- разработать мероприятия по совершенствованию управления организационными изменениями на предприятии ОАО «ТЗТО».

Объектом исследования – является предприятие ОАО «ТЗТО», производитель автокомпонентов.

Предмет исследования – социально-экономические отношения, возникающие в процессе управления организационными изменениями.

Методы исследования – общеэкономические методы исследования, синтез, дедукция и индукция, статистические методы обработки данных, методы экономического факторного анализа, методы оценки экономической эффективности, методы управления.

Информационная база исследования включает в себя: государственную программу: «Стратегия развития автомобильной промышленности Российской Федерации на период до 2020 года»; «Концепция долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации за период до 2020 года». Отчеты «PricewaterhouseCoopers»: Будущее отраслей: Разрушение барьеров; Рынок легковых и коммерческих автомобилей в России.

Практическая значимость исследования заключается в том, что основные разработанные мероприятия и рекомендации послужили основой для совершенствования управления организационными изменениями ОАО «ТЗТО».

Апробация результатов исследования: основные положения и рекомендации дипломной работы нашли практическое применение в деятельности предприятия ОАО «ТЗТО», что подтверждается актами внедрения.

Результаты исследований были представлены в Азимуте научных исследований: экономика и управление (2017г.), докладывались на XVII Российской студенческой конференции «Студент-будущее России» (Самара

2014 г.), IV Международной научно-практической конференции «Стратегическое планирование развития городов и регионов. Памяти первого ректора ТГУ С.Ф. Жилкина» (Тольятти 2014 г.), 2-ой Международной молодежной научной конференции «Поколение будущего - 2013: взгляд молодых ученых» (Курск 2013).

Публикации: по теме исследования автором опубликовано 5 научных работ общим объемом 2 п.л.

Во введении будет рассмотрена актуальность темы исследования, определены цель, задачи, предмет и объект, информационная и методологическая база.

В первой главе будут рассмотрены теоретические основы управления организационными изменениями на предприятии, исследованы современные подходы к определению сущности организационных изменений.

Во второй главе будет проведен анализ автокомпонентной отрасли, в которой функционирует предприятие, технико-экономических показатели деятельности предприятия ОАО «ТЗТО», дана оценка готовности предприятия к проведению организационных изменений.

В третьей главе будут предложены: программа организационных изменений предприятия, изменения организационной структуры предприятия.

В заключении будут сделаны выводы по результатам проведенных исследований и оценки эффективности деятельности предприятия.

1 Теоретические основы управления организационными изменениями предприятия

1.1 Организационные изменения: понятие, сущность, классификация

Состояние и динамика внешней среды организации являются ключевыми факторами, определяющими развитие предприятия. Усиление глобализации, интеграция России в мировую экономику, значительное сокращение жизненного цикла инноваций, нестабильность внутренней экономической ситуации обуславливает необходимость быстрого реагирования предприятия на изменения, происходящие во внешней среде. С каждым годом скорость преобразований набирает обороты, в связи с этим остаются конкурентоспособными те компании, которые смогли быстро адаптироваться к вызовам окружающей экономической действительности [9].

Это определяет современные требования, предъявляемые к работе менеджера, в частности, готовность к периодической перестройке системы управления и умение проводить организационные изменения, что обеспечит устойчивость существования фирмы на динамично развивающемся рынке [7].

Впервые в начале 70-х годов П. Вацлавик, Дж. Уикланд Дж. и Р. Фиш ввели в теорию управления предприятием категорию «изменения», которую разделили на изменения первого и второго порядка. Под изменениями первого порядка понимались незначительные «вариации вокруг основной темы», а под изменениями второго порядка – кардинальный прорыв, не имеющий связи с прошлым.

Большинство исследователей проблемы организационных изменений склоняются к мнению, что базовыми для данной категории следует считать определения, представленные такими авторами, как: Huber G., Glick W., Miller C., Sutcliffe K. (приложение А).

Некоторые авторы вместо «организационных изменений» употребляют другую формулировку: «внутрифирменные изменения» (К.Г. Шиме), «инновационные изменения» (Е.Л. Смольянова, Т.А. Волкова), «организационные преобразования» (Д.В. Горбунов, В.Д. Чичкина), «корпоративные изменения» (С. Тюленев), «внутрифирменные трансформации» (В.Е. Деружинский, Н.Н. Вартамян) [8].

Гуиар Ф.Ж. и Келли Д.Н. определяют преобразование бизнеса как «организационное перепроектирование генетической архитектуры корпорации, которое достигается в результате одновременной работы – хотя и с разной скоростью – по четырем направлениям: рефреймингу, реструктуризации, оживлению и обновлению».

Интересным представляется подход Кузнецова Г.Н., который рассматривает организационные изменения как переходное неустойчивое состояние системы от одного ее устойчивого состояния к другому устойчивому.

Андреевой Т.Е. и Широковой Г.В. было предложено рассматривать сущность категории "изменения" с точки зрения содержательного и процессного подходов. Эта позиция получила развитие и широкое распространение поскольку имеет важное значение, как с теоретической, так и с практической точек зрения.

Существуют различные мнения относительно целей проведения изменений. Исследование работ ведущих ученых в данной области: Barret W., Carroll G., Huber G., Glick W., Miller C., Sutcliffe K., Царенко А.С., Дафт Р.Л., Первенцев А.В, Van de Ven A., Poole M.S., Кенжегаранова М.К., Зачиняев С.Н. – подтверждает значимость двустороннего подхода к анализу понятия организационные изменения [17].

Целями организационных изменений, по мнению Кенжегарановой М.К., является достижение стратегических целей и повышение конкурентоспособности организации на рынке.

Каллимулин Д.М. и Медведев Д.Л. определяют целевую функцию как повышение эффективности хозяйствования.

Первенцев А.В. видит в качестве цели организационных изменений – улучшение основных актуальных показателей "деятельности" организации.

Организационные изменения могут затрагивать следующие области (элементы организации):

- работа конкретного сотрудника, рабочая группа, организационная стратегия, программа, продукт или вся организация в целом. (Van de Ven A., Poole M.S.);

- "мягкие" элементы организации (апеллирующие к управлению человеческим ресурсом) и твердые компоненты (системы, технология и.т.д.) (Царенко А.С.);

- трансформацию отношений с другими сотрудниками и даже с самим собой (Зачиняев С.Н.) [12];

- цели, задачи, структура, функции, ресурсы организации (Первенцев А.В.);

- функционирование организации, распределение ресурсов члена коллектива, организационная структура (Huber G., Glick W., Miller C., Sutcliffe K.);

- цели, технологию, бизнес-процессы, людей, культуру, структуру, власть (Д. Бодди и Р. Пэйтона).

Таким образом, под организационными изменениями понимают управляемый процесс, происходящий внутри предприятия и представляющий собой трансформацию различных составляющих, таких как: цель, задачи, функции, структуры, трудовые и материальные ресурсы, подразделения, направленный на повышение основных показателей деятельности компании, формирование нового организационного устройства, соответствующего требованиям внешней и внутренней среды [5].

Исследование основных теорий организации свидетельствуют о необходимости проведения организационных изменений, позволяющих:

- адаптировать деятельность предприятия к внешним воздействиям [23];
- сформировать механизм взаимовыгодного сотрудничества с другими организациями [20];
- оптимальным образом распределять и использовать имеющиеся у предприятия ресурсы [14];
- развивать организационную культуру и укреплять социальные связи;
- внедрять современные технологии, совершенствовать организацию производства и труда [22];
- улучшить основные целевые показатели деятельности организации.

Фундаментальную основу разработки комплексной модели состава организационных изменений промышленного предприятия заложили такие теории как: теория ресурсной зависимости, институциональная теория, ситуационная теория, теория рациональных ожиданий, теория ограничений, теория случайной трансформации и теория жизненного цикла организации [2].

Согласно теории рациональных ожиданий, проведение организационных изменений должно базироваться на развитой корпоративной, информационной системе, обеспечивающей руководство предприятия объективной, релевантной информацией [3].

Теория ресурсной зависимости предполагает активное взаимодействие предприятия с внешней средой, поскольку ни одна организация не может создать все необходимые ресурсы, занятые в процессе производства, развития и успешного проведения организационных изменений, поэтому они берутся из внешней среды. Данная теория позволяет снизить зависимость фирмы от других предприятий, путем создания адекватной стратегии и повысить их зависимость от себя [11].

Институциональная теория предполагает, что организационные факторы играют более важную роль, чем технические, поскольку ведут к изменению

институтов, которые, в свою очередь, оказывают существенное влияние на развитие экономики. Однако не каждая компания умеет «правильно» управлять изменениями, что создает определенные трудности в процессе ее совершенствования [13].

Процесс проведения организационных изменений представляет собой комплекс работ, направленных на развитие организации, повышение ее конкурентоспособности на динамично развивающемся рынке. Применение ситуационная теория помогает выявлять взаимосвязи между организационными подсистемами, звеньями организационной структуры, и определять связи и зависимости между организацией и внешней средой, что не может не способствовать принятию управленческих решений менеджерам предприятия [24].

Теория ограничений предлагает концентрировать ресурсы компании только на ключевых моментах – ограничениях системы, на том, что сдерживает систему от реализации ее максимального потенциала. Успешное управление организационными преобразованиями во многом зависит от правильного установления проблемы (ограничения), тормозящей развитие компании [15].

Согласно теории случайной трансформации, изменения, происходящие на предприятиях, являются ответной реакцией на эндогенные процессы. Успешность их проведения во многом зависит от умения руководства убедить персонал в необходимости изменений.

И. Адизес в теории жизненных циклов организации концентрирует внимание на двух основных параметрах: гибкости и подвижности, способствующих быстрой адаптации фирмы к изменяющимся условиям [1]. Благодаря проведению организационных изменений на предприятии можно улучшить данные параметры, что способствует повышению конкурентоспособности компании [6].

На основе анализа различных подходов к классификации видов организационных изменений автором были предложены критерии и выделены наиболее значимые группы, представленные в Приложении Б.

Организационные изменения на предприятии происходят на различных уровнях, которые зависят от различных факторов: сколько компания существует на рынке, взаимоотношения с руководящим составом персонала, сплоченности трудового коллектива и их заинтересованности в развитии предприятия [4]. Данные уровни можно представить в виде пирамиды (Рисунок 1.2).

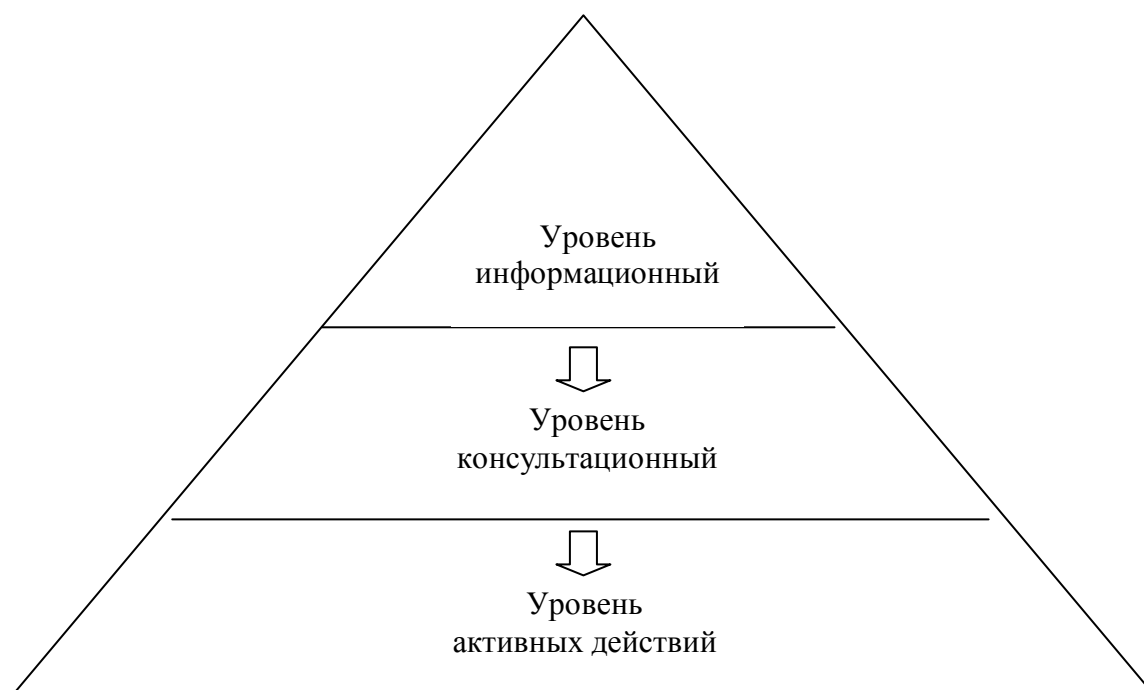


Рисунок 1.2 – Уровни организационных изменений на предприятии

Организационные преобразования, как правило, происходят в трех областях: система, структура, персонал.

Преобразования, происходящие в системе, представляют собой трансформацию информационных систем, а именно: изменение объема и содержания информации, используемой персоналом для того, чтобы иметь

представление о вкладе каждого члена коллектива в общий результат, а также позволят сконцентрироваться на создании стоимости, ориентированной на потребности клиента [10].

Преобразования, происходящие в структуре, затрагивают функции административного и операционного кадрового состава и будут пересматриваться по мере того, как высшее руководство будет сосредоточено на создании стоимости, то есть меньше внимания уделять контролю и уточнять свою роль в поддержке организационных изменений [21]. Функции, что раньше выполнял административный персонал, а именно: обучение, наем персонала, планирование – могут перейти к операционному. Поскольку сотрудники будут осваивать множество навыков и ролей будут созданы автономные команды, что позволит ликвидировать определенные уровни организационной иерархии [16].

Преобразования, затрагивающие персонал, касаются непосредственно квалификации (качества, навыки, профессионализм). Таким образом, при приеме на работу будут пересматриваться требования, предъявляемые к специалисту.

1.2 Современные подходы к управлению организационными изменениями

Управление организационными изменениями представляет собой постепенный процесс перехода компании, как системы, из одного устойчивого состояния в другое. Д. Дак отмечал: «Управление изменениями как поддержание равновесия подвижной конструкции. Достижение этого критически важного равновесия требует умения наладить диалог между лидерами – инициаторами изменений и сотрудниками, которые будут воплощать новую стратегию в жизнь».

Главным в концепции управления изменениями является мысль о том, что все изменения в организации затрагивают не только основные и вспомогательные процессы, но и персонал [18]. Концепция предполагает, что

возможно создать воспроизводимую модель успешных изменений, и, что существуют конкретные процессы и инструменты, которые позволяют внедрять изменения эффективно [19].

Диагностические признаки, приводящие к организационным изменениям фирмы:

- ухудшение показателей деятельности предприятия;
- потеря позиций компании в конкурентной борьбе;
- незаинтересованность персонала в развитии организации;
- протест персонала против любых инноваций;
- стереотипное мышление руководящего состава.

Процесс управления организационными изменениями, разработанный авторами, представлен на Рисунке 1.3.

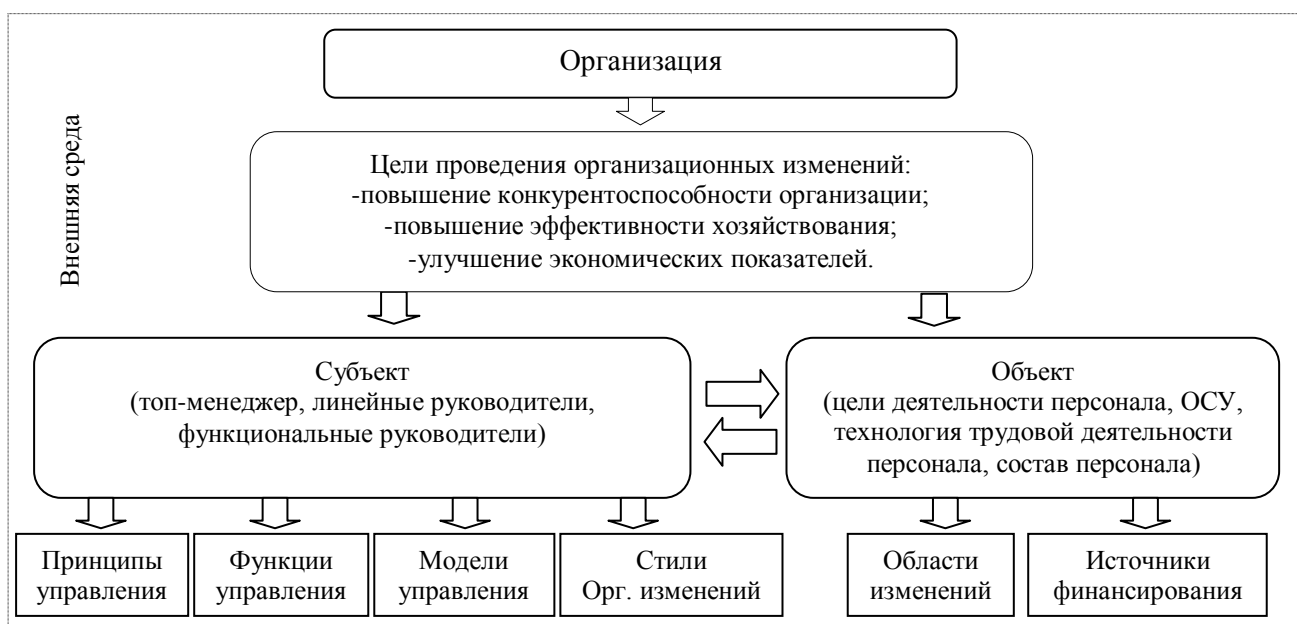


Рисунок 1.3 – Процесс управления организационными изменениями

Деятельность субъектов управления в области организационных изменений, ресурсы, затрачиваемые в процессе проведения преобразований, представлена в Таблице 1.1.

Таблица 1.1 – Деятельность субъектов управления в области организационных изменений

Субъект управления	Сущность работы	Необходимые ресурсы
Топ–менеджер	Генерирование идей, принятие управленческих решений, целеполагание	трудовые, информационные, материальные, финансовые
Линейный руководитель	Принятие решений, контроль за выполнением работ, координация и мотивация персонала, планирование организационных изменений, организация, прогнозирование	трудовые, информационные, материальные, финансовые
Функциональный руководитель	Составление плана работ по проведению изменений, оценка результатов, учет ресурсов, определение сроков, распределение задач, делегирование полномочий, контроль и координация работы, мотивация персонала	трудовые, материальные, информационные, финансовые

Функции управления организационных изменений:

- планирование заключается в разработке эффективных направлений и проведения мероприятий по достижению целей, способствующих проектированию желаемого будущего;

- организация предполагает совершенствование систем и методов управления организационными преобразованиями;

- координация – согласование действий служб различных подразделений;

- мотивация представляет собой процесс побуждения сотрудников к определенным действиям;

- контроль своевременное отслеживание адекватности целей организационных изменений на каждом этапе их проведения и оценка.

Принципы организационных изменений:

- сфокусированность, заключающаяся в том, что при наличии у предприятия несовершенной стратегией оно все равно может получать отличные результаты, но в случае если цель сформулирована нечетко, то данных результатов ожидать не стоит;

- интегрированность, предполагает объединение усилий всех подразделений компании в определенный момент времени;
- сбалансированность, заключается в оптимизации денежного потока и успешного управления им в процессе проведения организационных изменений предприятия;
- командная работа предполагает формирование команды руководящего состава предприятия, которая будет задействована непосредственно в процессе проведения организационных изменений.

Основные этапы проведения организационных изменений, разработанные автором представлены на Рисунке 1.4.

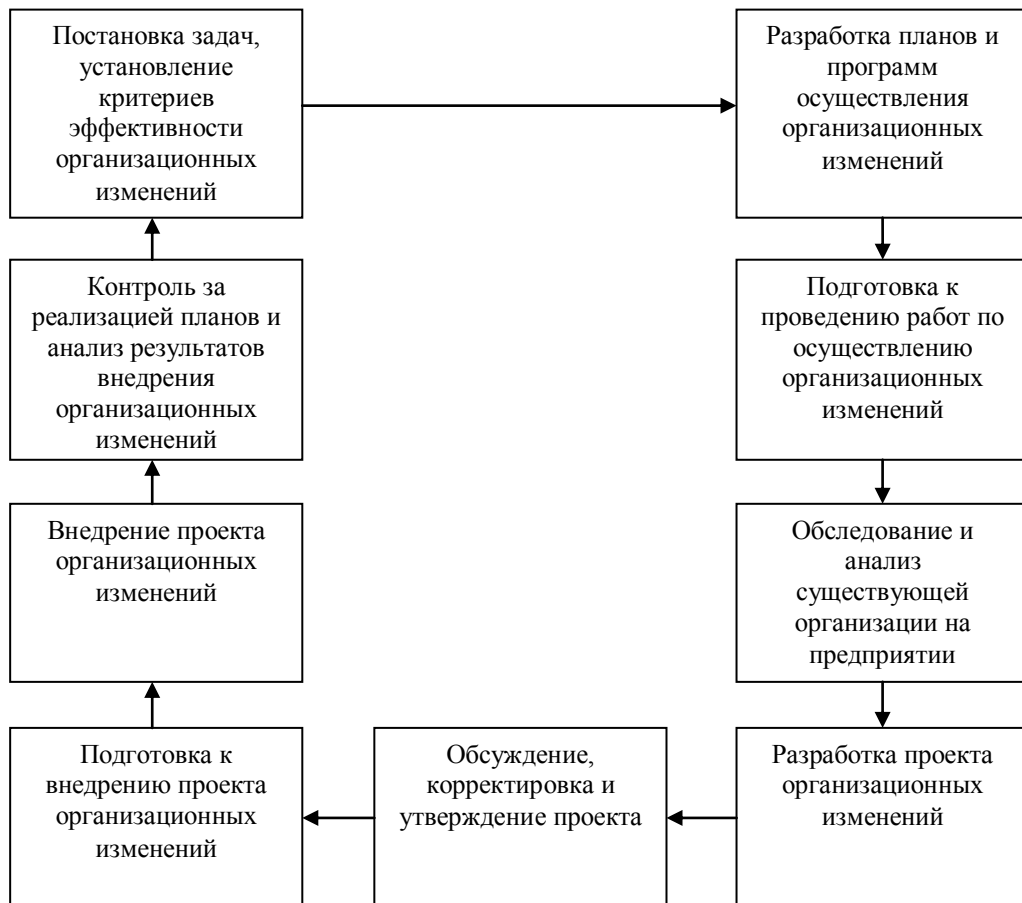


Рисунок 1.4 – Основные этапы управления организационными изменениями

Модели управления организационными изменениями предприятия представлены в Приложении В.

Подходы к управлению организационными изменениями:

– антикризисный подход заключается в быстром проведении изменений, вызывает большие сопротивления. Основным методом данного подхода – реинжиниринг, представляющий собой полное перестроение деятельности предприятия;

– подход непрерывного совершенствования применяется чаще в разработке системы качества, поскольку изменения происходят постепенно, «по нарастающей». Основные методы: 6 сигм, кайдзен, точно в срок, бережливое производство, канбан;

– адаптивный подход представляет собой нечто среднее между антикризисным подходом и подходом непрерывного совершенствования. После каждого этапа проведенного изменения наступает этап работы без изменений. Методы, применяемые при данном подходе: метод самооценки, проектное управление, модель EFQM, метод кайрио, премия Деминга и т.д.

Стили проведения организационных изменений:

– конкурентный (административный способ воздействия, власть, авторитет, настойчивость);

– самоустранение (отсутствие инициативы со стороны руководящего состава предприятия, нежелание находить пути решения проблемы, незнание);

– компромисс (поиск подходов к снижению сопротивления со стороны персонала, умеренное настаивание руководства);

– приспособление (слабое настаивание руководства, нахождение подходов к разрешению возникающих конфликтов);

– сотрудничество (реализация подходов и нахождение путей устранения возможных конфликтов, возникающих между руководством и сопротивляющимся персоналом).

Риски управления изменениями на предприятии:

- риск содержательного эффекта предполагает правильный выбор конечного состояния организации;
- риск процесса перехода возникает в процессе проводимых организационных изменений;
- риск отката к прошлому состоянию предприятия заключается в формировании новых привычек преобразованного предприятия.

Основные компоненты процесса преобразований в организации, разработанные автором, представлены на Рисунке 1.5.



Рисунок 1.5 – Основные компоненты процесса преобразований в организации

Интегрированный подход к реформированию компании, предложенный рядом авторов (С. Дихтер, К. Гэньон, А.Алексапдер), состоит из трёх основных компонентов: «трёхмерное пространство», «штурманская карта», «естественные законы».

Первым компонентом выступает «трехмерное пространство» процесса преобразований, включающее в себя три оси, взаимно дополняющие друг друга и образующие «трансформационный треугольник».

Ось, идущая «сверху-вниз» концентрирует внимание руководства на проблеме повышения эффективности, создаёт условия для её реализации путём проведения курса реформ.

Ось, идущая «снизу-вверх», позволяет обеспечить рост эффективности, которая достигается движением персонала предприятия в поисках новых подходов в преодолении трудностей.

Ось, располагающаяся «горизонтально», способствует реорганизации основных бизнес-процессов для достижения успехов в таких областях, как затраты и качество. Лишь взаимодействие трёх осей способствует комплексному решению проблемы, стоящей перед предприятием.

Второй компонент «штурманская карта», включающая в себя три фазы, которые могут налагаться друг на друга, но имеющие определённую последовательность.

Первая фаза – «установление курса» (2-12 месяцев), убеждение персонала в необходимости срочной трансформации организации. Создаётся картина будущего путём объективной оценки конкурентной среды и потенциала предприятия с помощью привлечения лучших специалистов всех подразделений.

Вторая фаза – «планирование процесса» дополняет первый компонент. Основной задачей данной фазы является трансформация перемен, проведённых на предыдущем этапе, путем создания схемы процессов и использования специфического набора параметров эффективности.

Третья фаза – «повышение эффективности» заключается в реализации основных мероприятий, проведенных на второй фазе и оказывающих влияние на «трансформационный треугольник».

Ось «сверху-вниз». Персонал оказывает активную поддержку руководству в процессе проведения организационных изменений, готов к обучению, поскольку видит положительные перемены.

Ось «снизу-вверх». Команды сотрудников, задействованные в процессе преобразования предприятия проводят мероприятия по достижению эффективности, путем сравнения настоящего положения организации с целевым.

Ось «горизонтальная». Команды, созданные топ-менеджерами предприятия, пересматривают программы бизнес-процессов и, учитывая имеющиеся недостатки, формируют новые мероприятия по совершенствованию, которые обычно охватывают период от 6 месяцев, до 2-х лет.

Четвертая фаза – «перегруппировка» позволяет выявлять барьеры, препятствующие реализации программ изменений находить пути дальнейшего развития компании, обеспечивая институционализацию (закрепление).

Третий компонент «естественные законы» заключается в формировании определенных принципов проведения организационных изменений, таких как: повышение эффективности, выбор стратегии и реорганизация корпоративной структуры, команды сотрудников – основные элементы, ценности компании, концентрация усилий на ограниченном количестве целей.

Таким образом, данные компоненты помогают проведению организационных изменений на предприятии, путем формирования определенной программы действий, разработки подробного плана преобразований [19].

Авторская классификация причин сопротивления изменениям, результат проведения и реакция представлено в Таблице 1.4.

Таблица 1.4 – Классификация причин сопротивления изменениям

Причина	Результат	Реакция
Эгоистический интерес	Возможность личных потерь организационных изменений	"Политическое" поведение
Не точное понимание цели и стратегии изменений	Недоверие руководящему звену, проводящему изменения	Слухи
Страх изменений	Страх недостаточности знаний и умений для проведения изменений	Поведение, направленное на поддержание собственного престижа
Различная оценка последствий осуществления стратегии	Неадекватное восприятие планов	Открытое несогласие

2. Оценка эффективности управления организационными изменениями предприятия ОАО «ТЗТО»

2.1 Организационно–экономическая характеристика деятельности предприятия ОАО «ТЗТО»

Автомобильная промышленность в России создает на сегодняшний день около 1% ВВП и обеспечивает около 400 тыс. рабочих мест в компаниях, являющихся производителями автомобилей и автокомпонентов. За последние несколько лет автопроизводители создали более 25 тыс. новых рабочих мест. На территории Российской Федерации функционируют компании суммарной производственной мощностью более 2 млн. в год.

Россия занимает 14 место в мировом объеме автомобильного производства. Автомобилестроение для России – одно из ведущих направлений машиностроительного комплекса. В России действуют на сегодняшний день около 20 крупных локальных и международных автопроизводителей.

Развитие отечественного автопрома определяет благосостояние страны, уровень социального развития государства, обеспечение его национальной безопасности. По-прежнему сохраняется негативная тенденция падения автомобильного рынка в России: в 2015г. – на 36%, в 2016 году – на 11%, приблизившись к минимальной отметке за последние 10 лет (1,4 млн. единиц). Ожидаемому повышению спроса на автомобили будет способствовать снижение цен на нефть – совокупный эффект от этого оценивается в 5–7 млн. дополнительно проданных транспортных средств за 2017–2022 годы.

Производство автокомпонентов является производной от автомобильной отрасли. На сегодняшний день рынок автокомпонентов России составляет свыше 100 млрд. долл., а объем первичного рынка автокомпонентов – около 15–18 млрд. долларов. Объем инвестирования в развитие производства автокомпонентов составляет 33 млрд. руб.

Несмотря на падение автомобильного рынка, отрасль автокомпонентов продолжает рост, так в период с 2010 по 2015 году он составил 40%. За последние годы наблюдается положительная тенденция прироста продаж, 5% и 6% соответственно. Динамика рынка автокомпонентов России представлена на Рисунке 2.1.

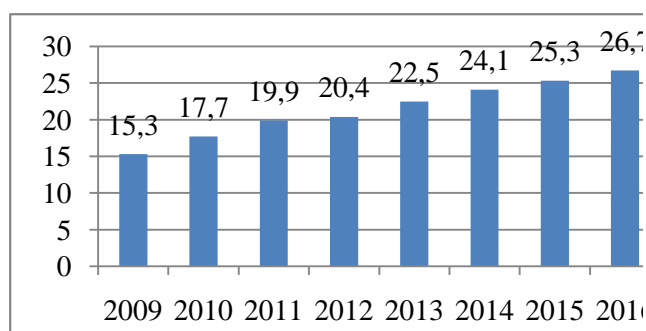


Рисунок 2.1 – Динамика рынка автокомпонентов России, млрд. долл.

Основную долю рынка занимают отечественные и иностранные марки, производимые на территории России. В 2016г. их доля составила 83%. Но следует заметить, что удельный вес отечественных автомобилей в течение периода 2013 – 2016гг. колеблется в пределах 20 – 26%%. Структура рынка продаж легковых и легких коммерческих автомобилей в России по происхождению представлена на Рисунке 2.2.

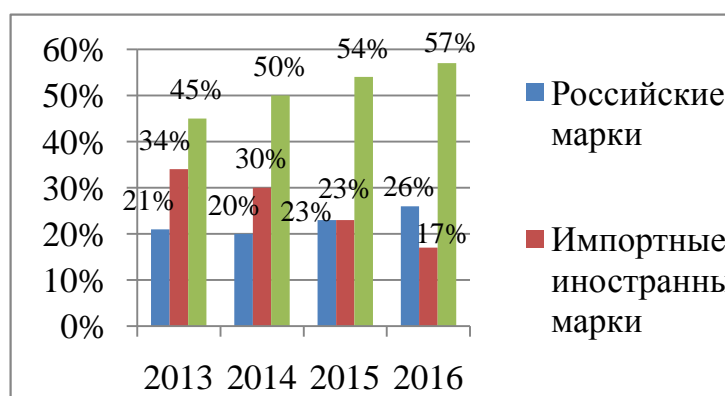


Рисунок 2.2– Структура продаж легковых и легких коммерческих автомобилей в России по происхождению

За период 2012-2016гг. наблюдалась тенденция снижения объемов потребления автокомпонентов в натуральном выражении. Однако спрос на отечественные автокомпоненты превышает спрос на импортные комплектующие. Объемы потребления автокомпонентов в России представлены на Рисунке 2.3.

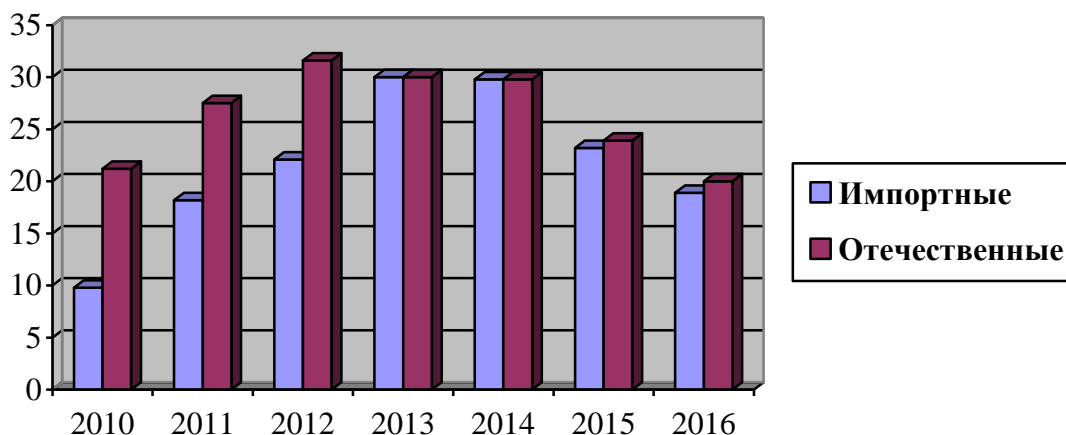


Рисунок 2.3. – Объемы потребления автокомпонентов в России тыс. тонн в год.

Российским автопроизводителям выгоднее работать с отечественными поставщиками, так как логистические издержки поставки импортных компонентов достаточно велики. Поэтому развитие автокомпонентной отрасли, создание современной высокотехнологичной продукции, локализация производства компонентов для автотранспортных средств, производимых на территории Российской Федерации, являются важнейшими направлениями стратегии развития автомобильной промышленности Российской Федерации на период до 2020 года.

Рынок автокомпонентов стабилизировался за счет действия программ государственной поддержки таких как:

- субсидирования процентных ставок по автомобильным кредитам;
- программа утилизации поддержанных машин;
- субсидирования автомобильного лизинга;

- субсидирования закупок техники государственными структурами;
- субсидирования спроса с акцентом на определенные категории потребителей.

С 2013г. действует Федеральный Закон «О предоставлении государственной поддержки производителям моторных, транспортных средств, их узлов и агрегатов». За счет мер, предусмотренных этим законом, предполагается компенсировать в потери инвесторов, развивающих производство автокомпонентов на территории страны, которые могут возникнуть в результате обязательств по прекращению режима «промышленной сборки» до июля 2018г.

Согласно статистике, около 50% из 40 миллионов зарегистрированных транспортных средств в России произведены раньше 2005 года. Средний возраст легкового автопарка России составляет около 12 лет, в том числе отечественных легковых автомобилей около 16 лет. Такое положение дел диктует значительный спрос на обслуживание и ремонт автомобилей, замену изношенных запчастей, поэтому производство компонентов для поддержанных автомобилей составляет 65% рынка. Однако при высоком спросе загрузка мощностей производителей автокомпонентов составляет лишь 30-40% от их возможностей. Структура первичного рынка автокомпонентов представлена на Рисунке 2.4.

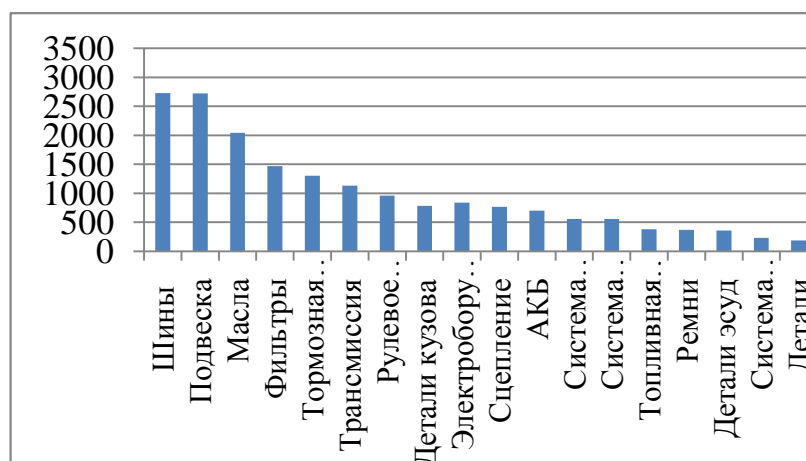


Рисунок 2.4 – Структура первичного рынка автокомпонентов, тыс. руб.

В России основную долю рынка из-за качества дорог и возрастной структуры автопарка занимают шины, детали подвески, компоненты тормозной и рулевой систем. В Европе основная доля рынка принадлежит шинам и маслам. В РФ в течение первых трех лет использования автомобиля приблизительно половина затрат связана с приобретением масел, жидкостей, фильтров и других расходных материалов. Динамика вторичного рынка автомобильных компонентов в России за 2010 – 2016гг. отражена на рисунке 2.5.

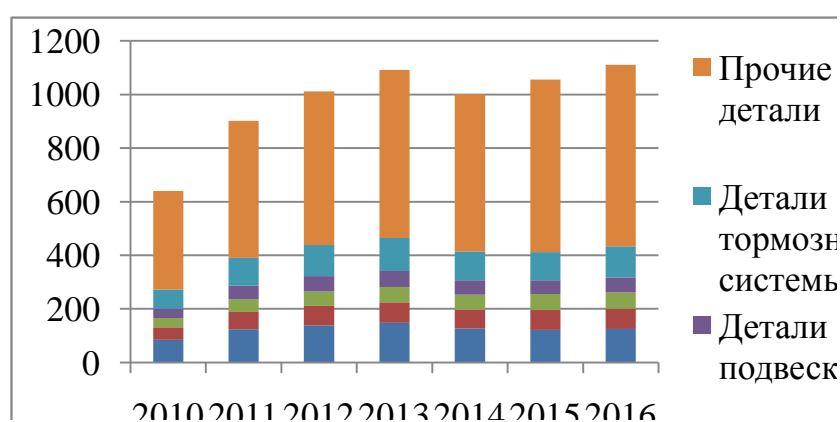


Рисунок 2.5 – Динамика вторичного рынка автомобильных компонентов в России за 2010 – 2016гг.

Заметный рост показывают все ключевые сегменты продаж запчастей. Например, самый важный его сектор – автомобильные шины – в последнее время устойчиво растет: с 2009 г. продажи покрышек выросли в России более чем в полтора раза (с 1,8 до 2,7 млрд. долларов). А сбыт другого важного элемента рынка, деталей подвески, за пять лет и вовсе скакнул на целых 70% (с 1,6 до 2,7 млрд. долларов). Почти на 30% (до 2 млрд. долларов) увеличилась и реализация в сегменте автомобильных масел.

Особенности развития отрасли автокомпонентов:

– автокомпонентную индустрию характеризует узкая специализация работ. Производство комплектующих в значительной мере ориентированно на конкретных потребителей, производителей автомобилей;

– производство автокомпонентов предполагает широкий ассортимент производимой продукции (запасные части, комплектующие для сборки автомобилей) и полуфабрикаты собственного производства для внутреннего потребления). В России на данный момент отсутствует качественное производство промышленных материалов, поэтому производители используют производственные мощности и импортируют материалы в качестве сборочной площадки;

– себестоимость производимой продукции в основном состоит из материальных затрат, включающих в себя: комплектующие изделия, покупные полуфабрикаты, полуфабрикаты собственного производства. Любое предприятие в процессе производства продукции осуществляет полный производственный цикл, начиная от снабжения и заканчивая реализацией продукции;

– потребителями автокомпонентов являются предприятия автомобилестроения сферы сервисного обслуживания, торговли.

Направления развития автокомпонентных производств. Важным представляется повышение операционной эффективности поставщиков, за счет модернизации базовых видов производства (литье, штамповка, механическая обработка), перехода на станки с ЧПУ (числовым программным управлением) и на высокопроизводительное оборудование.

Возрастает роль регуляторов автомобильного рынка, в том числе на государственном уровне. В частности, требования к уровню экономичности, экологичности и безопасности автомобилей будут оказывать существенное влияние на развитие и внедрение отдельных технологий и систем автомобиля; наиболее перспективными будут технологии и компоненты, способствующие снижению расхода топлива, выбросов CO₂ и повышению безопасности.

Помимо совершенствования двигателей перспективными являются такие компоненты, как например: коробка передач, система старт–стоп, система рекуперации энергии и др. Другим важным направлением является развитие систем, позволяющих управлять автомобилем в автоматическом режиме (с минимальным участием человека). Перспективным является совершенствование автомобильной электроники, а также технологий, связанных с накоплением энергии. Перспективы развития будут сопряжены как с внедрением инноваций, так и с сокращением расходов в отрасли.

Актуальным является повышение эффективности цепочки поставок и управления оборотным капиталом (система «Точно в срок»), а также консолидация производственных мощностей небольших поставщиков для достижения эффекта масштаба. Для сохранения производственных мощностей требуется кооперация с зарубежными производителями (путем поглощений, заключения лицензионных соглашений или создания совместных предприятий). В этом случае они могут предоставить партнерам материальные активы (землю, здания, коммуникации) и доступ к клиентской базе в РФ, а иностранные компании поделятся с ними своими технологиями.

Факторы, способствующие развитию отрасли автокомпонентов:

- низкая степень обеспеченности населения автомобилями. На 1000 чел. взрослого населения приходится 358 единиц, что на 42% ниже, чем в среднем в Западной Европе, и на 55% ниже по сравнению со странами Северной Америки;
- солидный возраст автопарка требует замены как самих технически изношенных транспортных средств, так и их основных узлов;
- реализация зарубежными производителями планов по увеличению доли локальных мощностей; рост объемов производства иностранных брендов на территории России;
- наличие 600 поставщиков, функционирующих на территории России, подтверждают потенциал рынка;

- наличие перспективы увеличения мощности автопроизводителей к 2020г; дальнейшее увеличение количества иностранных производств автокомпонентов в России;
- государственная политика, направленная на создание новых и развитие существующих производств автомобилей и автокомпонентов;
- наличие значительного отложенного спроса, возникшего в период сокращения рынка с 2013г, также будет способствовать восстановлению рынка;
- динамика обменного курса рубля, цены на нефть, доступность автомобильных кредитов, снижение ставки рефинансирования и, как следствие, низкие размеры ставок по автокредитам;
- развитие транспортной инфраструктуры и перспективы снижения стоимости владения автомобилем;
- темпы локализации производства, которые влияют на уровень себестоимости и цены; локализация почти 100 глобальных поставщиков, которые располагают сразу несколькими предприятиями;
- значительный рост иномарок в автопарке России;
- рост рынка автострахования (обязательного и добровольного).

Факторы, тормозящие развитие отрасли.

В России внедрение инноваций в области производства компонентов составляют 30% от объема нововведений в автомобилестроении в целом. Тогда как во всем мире на их долю приходится 60% разработок.

Выпускаемые в России автомобили иностранных марок, в среднем, почти наполовину состоят из деталей отечественного производства. Однако серьезной проблемой для сборщиков иномарок остается низкое качество продукции российских поставщиков. Самостоятельно конкурировать могут только немногие российские поставщики (по различным оценкам их число колеблется около 10).

Для большинства предприятий единственной возможностью является переход в сегмент поставщиков второго или более низкого уровня и объединение мощностей с другими производителями.

В сфере автомобильной промышленности, по данным российских экспертов, объем нелегального оборота на рынке автокомпонентов составляет более 295 млрд. рублей в год. Ущерб (неуплата НДС) – более 53 млрд. рублей ежегодно.

Структура российского вторичного рынка по происхождению автозапчастей представлена в Таблице 2.1.

Таблица 2.1 – Структура российского вторичного рынка по происхождению запчастей

Оригинальные запчасти	20–30%
Неоригинальные запчасти (реплика)	40–60%
Контрафакт	20–30%

Однако существует множество предприятий, которые дорожат своей репутацией на рынке и стараются выпускать достаточно качественные комплектующие. К числу таких компаний относится ОАО «ТЗТО».

Открытое акционерное общество тольяттинский завод технологического оснащения, ОАО «ТЗТО», является системным поставщиком штамповых изделий Альянса АВТОВАЗ Рено Ниссан, GM АВТОВАЗ, а также других крупных производителей автокомпонентов.

«Миссия ОАО «ТЗТО» – удовлетворение потребности производителей автомобилей и автокомпонентов в штампованных автодеталях и сборочных узлах. Обеспечение качества и цены, соответствующих современным требованиям. Основа достижения успеха – эффективное использование производственных, интеллектуальных и человеческих ресурсов. Решая задачи удовлетворения потребности производителей автомобилей, мы сегодня создаем

рабочие места для жителей города, способствуем стабильной экономической и социальной жизни региона» [25].

Стратегические цели компании:

– конкурентоспособность. Совершенствование методов управления производством с целью повышения качества выпускаемой продукции и повышения эффективности производства; создание культуры непрерывного улучшения; диверсификация портфеля заказов.

– производство. Освоение и производство продуктов точно в срок с высокими показателями качества выпускаемой продукции; совершенствование технологических процессов управления технологической оснасткой и оборудования.

– доверие. Повышение удовлетворенности персонала; ориентация на клиента.

Стратегические задачи ОАО «ТЗТО»:

– удерживать позицию основного поставщика в части изготовления мелких, средних и крупных штампованных автодеталей, необходимых для производства автомобилей LADA;

– увеличить объемы поставок автокомпонентов на ОАО «АвтоВАЗ» за счет освоения сборочных узлов, основывающихся на базовых деталях производства «ТЗТО», оптимизируя маршруты изготовления;

– активно участвовать в программах поставки на производство новых моделей, стать поставщиком автокомпонентов на автомобили: ВАЗ 2170, 2172, проектируемый АВТОВАЗом автомобиль класса С;

– используя опыт успешных компаний, достижения науки управления качеством, обеспечить превосходство ОАО «ТЗТО» по качеству поставляемой продукции перед конкурентами;

– обеспечить превосходство перед конкурентами в ценообразовании за счет оптимизации процессов производства, уменьшения потерь, сокращения запасов и освоения новых технологий;

- обеспечить выполнение финансовых целей предприятия.

Организационная структура управления представлена в приложении Г.

Виды деятельности организации:

- производство частей и принадлежностей автомобилей и их двигателей;
- обработка металлических изделий с использованием основных технологических процессов машиностроения;
- производство технологической оснастки;
- предоставление услуг по ковке, прессованию, объемной и листовой штамповке и профилированию листового металла;
- предоставление услуг по ковке, прессованию, объемной и листовой штамповке и профилированию листового металла;
- производство частей и принадлежностей автомобилей и их двигателей;
- производство частей и принадлежностей автомобилей и их двигателей;
- производство частей и принадлежностей автомобилей и их двигателей;
- торговля автомобильными деталями, узлами и принадлежностями;
- розничная торговля автомобильными деталями, узлами и принадлежностями.

Объем выпущенной продукции ОАО «ТЗТО» за 2016г. представлен на Рисунке 2.6.

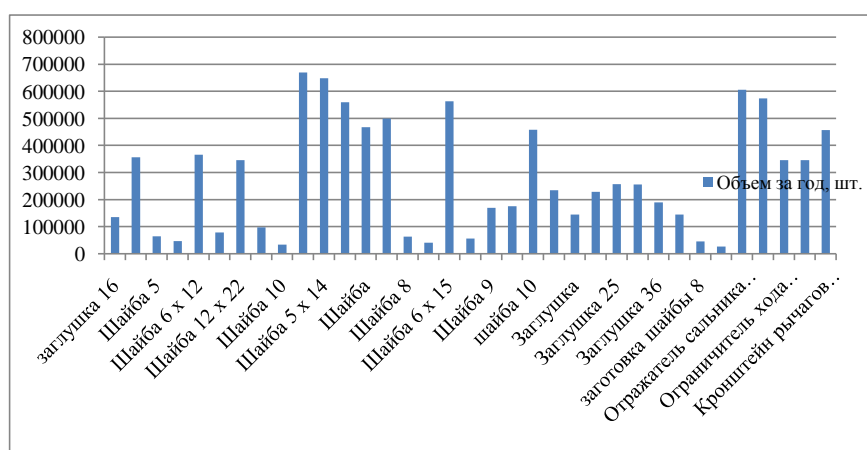


Рисунок 2.6 – Объем выпущенной продукции ОАО «ТЗТО» за 2016г., шт.

Основные потребители: ООО «Ладапласт -Т», ООО «ББС», ООО «Анвис Рус», ООО «ОАГ», ЗАО «Джи-М», ООО «ДЭСКА», ООО «ЭАВС, Эберспехер РУС», ООО «ФМИС», ООО «Форесия», ООО «СИМОС–ЗКС», ЗАО «ВИС», ЗАО «Мотор-Супер», ОАО «Рено Россия», ООО «ДСК», ОАО «АвтоВАЗ».

Основные поставщики: ПАО «Северсталь», ПАО «НЛМК», ОАО «ММК», Marubeni Corporation, ООО «Феррит», POS-Rus Steel Trading, ООО «СтальСистема», ООО «ОМЗ», ООО «Ашинская сталь», ООО «Минсталь», ОАО «БелЗАН», ООО «ШЗН», ООО «ЗИП», ООО «Медные сплавы», ЗАО «Фолкон», ООО «АМК», BESCH, ООО «Бельхофф», ООО «ПРОМСЕРВИС`С», ООО «ПромСервисАвто», ООО «Проф-Инвест», ОАО «ВОЛГОЦЕММАШ», ОАО «КуйбышевАзот», ООО «Промспецснаб», ОАО «ЗЗМК», ООО «ЧМЗ–Урал».

Основные экономические показатели деятельности предприятия ОАО «ТЗТО» за 2013–2015гг. представлены в Приложении Д.

Анализируя показатели деятельности предприятия ОАО «ТЗТО» за 2013–2015гг., можно сделать вывод о том, что выручка за 2014г. по сравнению с 2013г. снизилась на 443876 тыс. руб. (16,92%), что свидетельствует о снижении спроса на автокомпоненты. Себестоимость продаж также уменьшилась на 390223 тыс. руб. (18,76%). Темпы снижения себестоимости продаж ниже, что положительно характеризует деятельность предприятия, поскольку снизились прямые материальные и трудовые затраты на производство продукции. С целью снижения коммерческих расходов предприятие сократило затраты на продвижение продукции.

За 2014г по сравнению с 2013г уменьшились на 18893 тыс. руб. (14,34%). В тоже время управленческие расходы выросли на 7,36%. Все это свидетельствует о том, что больше затрат предприятие понесло на общехозяйственные расходы. В результате затраты на производство снизились

на 16,25%. Затраты на рубль выручки имели небольшое повышение на 0,76 копейки. Отрицательная деятельность предприятия не могла не повлиять на рентабельность производства, она снизилась и составила 0,85 пункта.

Стоимость основных средств за 2014г. по сравнению с 2013г. возросла на 8373 тыс. руб. (1,94%), а фондоотдача снизилась на 1,1 пункт. Это объясняется снижением загрузки мощности предприятия. Стоимость оборотных активов уменьшилась на 109788 тыс. руб. (18,13%), а коэффициент оборачиваемости увеличился на 0,6 пункта, что свидетельствует о повышении деловой активности предприятия и более эффективном использовании оборотных активов.

Численность персонала за исследуемый период возросла на 239 человек, а производительность труда снизилась на 493,78 (28,48%), что отрицательно характеризует деятельность хозяйствующего субъекта. Также является негативным значительное превышение темпов роста заработной платы над темпами роста производительности труда. Результаты анализа свидетельствуют о недостаточно высокой эффективности использования основных фондов и управления персоналом предприятия.

Проводя анализ показателей за 2014–2015гг. можно сделать вывод о том, что выручка продолжала снижаться и составила 59234 тыс. руб. (2,78%), темпы снижения замедлились по сравнению с предыдущим периодом. Себестоимость продаж также имела тенденцию к уменьшению на 16071 тыс. руб. (0,95%).

Однако темпы сокращения себестоимости значительно ниже темпов снижения выручки. Отрицательным фактором является значительный рост управленческих расходов на 19,45%. Тенденция к снижению коммерческих расходов не изменилась (9,11%). Затраты на производство и реализации продукции за анализируемый период выросли на 0,87%.

Затраты на рубль выручки увеличились на 3,58 копейки. Рентабельность продаж снизилась на 0,96 пункта, а рентабельность производства на 3,8 пункта.

Стоимость основных средств возросла на 2,89%. На предприятии по-прежнему снижается фондоотдача 0,27 пункта, поскольку вновь введенные основные средства не используются в полной мере из-за снижения спроса на автокомпоненты.

Стоимость оборотных активов повысилась на 9844 тыс. руб. (1,99%), в то время как период оборачиваемости вырос, что привело к снижению оборачиваемости на 0,2 пункта. Численность производственного персонала сократилась на 399 человек, (23,22%).

Темпы роста производительности труда значительно превысили темпы роста среднегодовой заработной платы, 26,63% и 12,77% соответственно. Период 2014-2015гг. характеризуется низкой эффективностью использования внеоборотных и оборотных активов предприятия.

За период 2013–2015гг. выручка уменьшилась на 493110 тыс. руб. (19,23%), себестоимость продаж также снизилась на 406294 тыс. руб. (19,54%).

Темпы роста выручки и темпы роста себестоимости продаж практически совпадают. Однако управленческие расходы за три года значительно выросли на 28,23%.

С целью снижения расходов предприятие сократило бюджет на продвижение продукции на рынке. В результате за период с 2013-2015гг. затраты на производство и реализацию продукции снизились на 15,51%. Такая динамика привела к увеличению затрат на рубль выручки на 4,34 коп.

Фондоотдача за данный период снизилась на 1,36 пункта, а стоимость основных средств возросла на 4,88%.

Стоимость оборотных активов снизилась на 16,51%, коэффициент оборачиваемости также снизился на 0,14 пункта, что негативно характеризует деятельность предприятия.

Численность персонала за 2015г. в сравнении с 2013г. сократилась на 160 человек (10,82%), а производительность труда возросла на 1,78%. В то же время наблюдалось снижение среднегодовой заработной платы работающих

(1,04%). Это положительно характеризует деятельность хозяйствующего субъекта.

Таким образом, основные результаты деятельности предприятия характеризуют недостаточную эффективность использования основных факторов производства, что привело к снижению чистой прибыли на 56,93% за анализируемый период.

2.2 Анализ существующей организационной структуры

Анализ организационно-функциональной структуры и системы управления компании в целом является необходимым условием построения эффективной системы управления и проводится для выявления слабых и сильных сторон сложившейся модели управления, выработки основных направлений проведения организационных изменений, совершенствования организационно-функциональной модели.

Организационная структура управления ОАО «ТЗТО» имеет линейно-функциональный вид. В основу ее построения заложены: линейная вертикаль управления и специализация управленческого труда по функциональным подсистемам организации. Данную структуру можно разделить на три уровня.

Высший, институциональный уровень, представляет генеральный директор. Деятельность руководителя данного звена обусловлена целью, задачами и стратегией развития предприятия. На данном уровне реализуется большая часть внешних связей, кроме того, издаются приказы и распоряжения, обязательные для исполнения всем сотрудникам предприятия. В силу своих полномочий на него возложена большая ответственность развития организации, движении денежных средств, сохранности товарно-материальных ценностей и другого имущества, имеющегося во владении у предприятия.

На среднем, управленческом уровне, находится группа менеджеров, в которую входят: директор по развитию производства и качества продукции; директор по развитию; технический директор; директор по продажам; директор

по закупкам; директор по логистике; директор по производству; директор по экономике. Менеджеры данного уровня решают задачи, которые входят в их обязанности в соответствии с должностными инструкциями, а также выполняют приказы и распоряжения вышестоящего руководства, вытекающие из общей цели, задач и стратегии развития всего предприятия,

Низший уровень управления представлен следующей группой менеджеров: заместитель директора по качеству; заместитель директора по развитию производства; заместитель директора по развитию; главный бухгалтер; главный энергетик; начальники бюро/цехов/отделов. Они ответственны за работу непосредственно своего подразделения, обеспечивают эффективность всего производственного процесса, осуществляют поиск необходимых кадров, ресурсов, информации, и т.д. Коммуникации на низшем уровне управления преимущественно групповые и межгрупповые.

Достоинства существующей организационно-функциональной структуры и системы управления:

- сформированы основные функциональные блоки (экономический; производственный; логистический; технического обеспечения производства; развития производства и качества продукции);

- определены основные направления деятельности функциональных подразделений, распределены в целом их полномочия и ответственность.

Ключевыми проблемами системы управления организационно-функциональной структуры можно отнести, отсутствие системного, комплексного подхода к управлению предприятием в целом.

Организационно-функциональная структура и система управления компании обладают рядом недостатков, которые снижают эффективность управления:

- разобщенность в работе основных и вспомогательных производственных подразделений, отсутствие взаимодействия между службами при планировании и подготовке производства;

– стратегический контур управления компанией не сформирован, формализованная стратегия развития и функциональные стратегии (программы) отсутствуют;

– загрузка топ-менеджмента вопросами операционного управления производства противоречит принципу разделения стратегических функций, выполняемых в отношении всего бизнеса, и оперативного управления производственными процессами, что может приводить к снижению качества управленческих решений, к возможным ограничениям по развитию деятельности компании;

– в силу функциональной специализации управления и недостаточной регламентации взаимодействия подразделений между собой, внутренние информационные потоки не организованы, что может негативно отражаться на управленческом процессе в целом;

– в следствие высокой текучести кадров отсутствует четкое закрепление функциональных обязанностей за конкретным сотрудником, существует постоянное перераспределение полномочий и ответственности, что снижает качество производительность труда и качество его результатов;

– элементы проектного управления не применяются;

– постоянные изменения организационной структуры не сопровождаются разработкой регламентирующих документов для вновь возникающих служб, что не позволяет четко определить круг должностных обязанностей во вновь созданных подразделениях;

– функциональные цели и ответственность по подразделениям не определены, в результате чего невозможно сформировать соответствующую систему оплаты труда и мотивации персонала.

На следующем этапе анализа организационной структуры управления предприятия ОАО «ТЗТО» следует оценить соответствие организационной структуры управления требованиям внешней среды.

Как показал анализ деятельности за период 2013-2015гг. не смотря на широкий круг потребителей, наблюдается устойчивая тенденция снижения выручки от реализации. В тоже время предприятие активно сокращает коммерческие расходы. Это свидетельствует об отсутствии системного подхода в реализации функций маркетинга на предприятии.

Отсутствие контура маркетинга связано с исторически сложившимися связями предприятия с такими потребителями как: ПАО «АВТОВАЗ» и ЗАО «Джи-М». Однако в настоящее время эти автопроизводители не являются единственными заказчиками предприятия, доля сторонних заказчиков неуклонно нарастает и достигает почти половины.

Управление коммерческой деятельностью уже не отвечает складывающейся структуре:

- предприятие не эффективно стимулирует спрос на свою продукцию и не уделяет должного внимания расширению рынков сбыта;

- маркетинговая политика реализуется не в полной мере; в условиях неопределенности направлений развития рыночного положения компания не имеет программы, направленной на создание конкурентных преимуществ (не определены стратегические приоритеты в развитии каналов продаж, формирования цен и т.д.);

- практика разработки стратегических планов и постановки целей (как краткосрочных, так и долгосрочных) отсутствует, равно как и отсутствуют инструменты, способные подкрепить такие планы аналитикой, рыночными исследованиями, бизнес-моделированием;

- отсутствие долгосрочного и среднесрочного планирования в компании может являться существенным тормозом развития бизнеса, не позволяя планировать деятельность, направленную на достижение долгосрочных целей, заставляя все ресурсы задействовать только в краткосрочном режиме, что приводит как к меньшей устойчивости процессов, так и к неэффективности затрат и усилий в долгосрочном периоде.

В целях совершенствования управления маркетингом необходимо:

– сформировать в структуре компании функциональный блок коммерческой деятельности;

– сформировать в рамках этой функциональной подсистемы отдел маркетинга, основной функцией которого будет осуществление маркетинговой деятельности, в целях создания системы мониторинга рынка, объективной оценки и прогнозирования рыночного положения.

Следующим этапом анализа организационной структуры является оценка фактической структурной модели на соответствие принципам рационального структурного построения.

Принцип целевой и функциональной определенности. Поскольку на предприятие не сформирован стратегический контур управления, не разработана стратегия развития и функциональные стратегии предприятия.

Дерево целей предприятия не описано в нормативных документах, то определить коэффициент охвата целей не представляется возможным.

Система и механизм формирования функциональных целей по структурным подразделениям отсутствует, что создает трудности в разработке эффективной системы мотивации.

$K_{опр.цел}$ – уровень определенности целей

$$K_{опр.цел} = \frac{N_{струк.подраз}}{N} = \frac{38}{52} = 0,73 \rightarrow 1, \quad (2.1)$$

$$K_{АУП\,опр.цел} = \frac{N_{струк.подраз}}{N} = \frac{30}{34} = 0,88 \rightarrow 1, \quad (2.2)$$

Отсутствует система и механизм формирования функциональных целей по структурным подразделениям, что создает трудности в разработке эффективной системы мотивации.

$K_{обесп.полож}$ – коэффициент обеспеченности положениями о структурных подразделениях

$$K_{\text{обесп. полож в целом по пред}} = \frac{N_{\text{струк. полож}}}{N} = \frac{38}{52} = 0,73 \rightarrow 1, \quad (2.3)$$

$$K_{\text{обесп. полож по СУ}} = \frac{N_{\text{струк. полож}}}{N} = \frac{30}{28} = 1,07 \rightarrow 1, \quad (2.4)$$

Нет положений по следующим отделам: отделу внутренней и внешней логистики, отделу закупок, отделу по внедрению бережливого производства.

$K_{o.\phi}$ – коэффициент охвата функций

$$K_{o.\phi} = \frac{K_{\phi}}{K_{н}} = \frac{187}{256} = 0,73 \rightarrow 1, \quad (2.5)$$

Функции подразделений, зафиксированные в Положениях, могут не соответствовать реальному распределению функций между подразделениями. Только 73% функций, выполняемых фактически, отражены в Положениях

$K_{\text{обесп. долж}}$ – коэффициент обеспеченности должностными инструкциями

$$K_{\text{обесп. долж в целом по пред}} = \frac{Ч_{\text{обесп.}}}{Ч_{\text{общ.}}} = \frac{48}{52} = 0,92 \rightarrow 1, \quad (2.6)$$

$$K_{\text{обесп. долж по СУ}} = \frac{Ч_{\text{обесп.}}}{Ч_{\text{общ.}}} = \frac{30}{34} = 0,88 \rightarrow 1, \quad (2.7)$$

Существующая организационная структура и система управления недостаточно формализованы и регламентированы. Распределение функциональных обязанностей происходит вне зависимости от должностных инструкций – задачи поручают тому сотруднику, кто может вследствие опыта и грамотности ее выполнить, и вне зависимости от должностных обязанностей, без должного материального поощрения.

Отсутствуют ключевые внутренние нормативные документы:

- положение о системе управления компании, определяющее общие принципы управления в компании, разграничение сфер ответственности и полномочий ключевых руководителей;

– положение об организационно-функциональной структуре компании, определяющее состав и назначение структурных подразделений, их основные функции;

Отсутствуют механизмы поддержания базы нормативных документов компании (положения о подразделениях, должностные инструкции) в актуальном состоянии.

Отсутствуют документы, регламентирующие деятельность по всем подсистемам управления.

$K_{общ}$ – общий коэффициент соответствия;

$$K_{общ} = \sqrt[n]{K_1 \times K_2 \times \dots \times K_n} = \sqrt[4]{0,88 \times 1,07 \times 0,73 \times 0,88} = 0,15 \quad (2.8)$$

Общий коэффициент соответствия структуры управления принципам построения равен 0,15, что свидетельствует о недостаточном высоком уровне рациональности.

В основе принципа экономичности лежит утверждение, что структура должна быть построена таким образом, чтобы способствовать достижению целей предприятия с оптимальными издержками.

$Ч_{АУП}$ – доля административно-управленческого персонала в общей численности промышленно-производственного персонала

$$Ч_{АУП 2014} = \frac{Ч_{АУП}}{Ч_{ППП}} = \frac{167}{1319} = 0,13 \rightarrow 0,15, \quad (2.9)$$

$$Ч_{АУП 2015} = \frac{Ч_{АУП}}{Ч_{ППП}} = \frac{173}{1718} = 0,10 \rightarrow 0,15, \quad (2.10)$$

Доля административно – управленческого персонала в общей численности промышленно-производственного персонала ОАО «ТЗТО» за 2014-2015 год увеличилась на 0,03 пункта. Однако она находится в пределах допустимого, и ниже нормативного значения (0,15).

K_c – соотношение численности линейного и функционального руководителей

$$K_C = \frac{Ч_{АУПл}}{Ч_{АУПф}} = \frac{50}{38} = 1,32 \rightarrow 1, \quad (2.11)$$

На предприятие линейные руководители преобладают над функциональными, что соответствует рекомендуемым значениям, положительно характеризует деятельность предприятия.

$Ч_{функц}$ – удельный вес численности функциональных сотрудников

$$Ч_{функц} = \frac{Ч_{функц}}{Ч_{АУП}} = \frac{120}{167} = 0,72 \rightarrow 0,5, \quad (2.12)$$

Численность функциональных сотрудников составляет больше половины АУП. Это отрицательно влияет на эффективность управления (нормативное значение 50%).

$K_{соотн раб}$ – коэффициент соотношение квалификации управленческого персонала занимаемым должностям

$$K_{соотн раб} = \frac{Ч_{соотв.}}{Ч_{общ.}} = \frac{167-6}{167} = 0,96 \rightarrow 1, \quad (2.13)$$

В результате проведенного на основе анкетирования персонала SCORE-анализа было выявлено, что недостаточно высокий уровень квалификации АУП порождает целый ряд проблем, связанных с производством и реализацией продукции, в таких функциональных областях как:

- сбыт (срыв сроков поставок, длительное оформление отгрузочных документов, сроки выполнения по договорам не согласовываются с фактической загрузкой производства);
- материально-техническое обеспечение заказов (несвоевременная комплектация заказов основными и вспомогательными материалами);
- производство (низкая культура производства, исполнительская и производственная дисциплина, частое нарушение правил эксплуатации оборудования, отсутствие технического развития, новых изделий, технологий и т.п.);

$Z_{\text{УП}}^3$ – экономичность труда в ОСУ

$$Z_{\text{УП}2014}^3 = \frac{Z_{\text{УП}}}{3} = \frac{226757}{2029120} = 0,11 \rightarrow 0,2, \quad (2.14)$$

$$Z_{\text{УП}2015}^3 = \frac{Z_{\text{УП}}}{3} = \frac{270851}{2046864} = 0,13 \rightarrow 0,2, \quad (2.15)$$

Затраты на управления составляют 11 и 13% текущих затрат предприятия, что соответствует рекомендуемым значениям. За анализируемый период доля затрат на управления выросла на 0,02 пункта, что является негативным деятельностью предприятия.

$W_{\text{АУП}}$ – эффективность труда в ОСУ

$$W_{\text{АУП}2014} = \frac{B}{\text{Ч}_{\text{АУП}}} = \frac{2130750}{173} = 12316,47, \quad (2.16)$$

$$W_{\text{АУП}2015} = \frac{B}{\text{Ч}_{\text{АУП}}} = \frac{2071516}{167} = 12404,29, \quad (2.17)$$

Эффективность труда АУП за 2014-2015 гг. выросла на 0,71%, в то время как управленческие расходы за данный период выросли на 19,45%.

$Z_{\text{АУП}}$ – динамика затрат на управление 1-го сотрудника АУП

$$Z_{\text{АУП}2014} = \frac{226757}{173} = 1310,7 \text{ тыс.руб/чел}, \quad (2.18)$$

$$Z_{\text{АУП}2015} = \frac{270851}{167} = 1621,9 \text{ тыс.руб/чел}, \quad (2.19)$$

В тоже время затраты на управления на 1-го сотрудника выросли на 23,74%, что свидетельствует о несоблюдении принципа экономичности при построении организационной структуры: достижение целей предприятия должно осуществляться с оптимальными издержками.

$K_{\text{д}}$ – коэффициент дублирования функций

$$K_{д} = \frac{F_{д}}{F_{н}} = \frac{25}{187} = 0,13 \rightarrow 0, \quad (2.20)$$

– технический директор обеспечивает своевременное представление отчетных данных в установленном законом порядке – но данная функция закреплена законодательством за руководителем предприятия и главным бухгалтером;

– технический директор возглавляет и направляет деятельность по работе с заказчиками и формированию портфеля заказов предприятия – но это является функцией отделов логистики и закупок, который также не подчиняется главному инженеру;

– технический директор принимает меры по совершенствованию управления на научной основе, внедрению вычислительной техники, механизации и автоматизации управленческих работ, но данный функционал закреплён за отделом информационных систем, который подчинен директору по экономике;

– анализ полномочий и обязанностей директора по развитию производства и качества продукции и директора по развитию показал наличие проблем и недостатков как в части разделения сфер ответственности между ними, между иными должностными лицами, так и в части наличия соответствующих полномочий для исполнения обязанностей;

– нет четкого распределения полномочий и ответственности между отделами внутренней и внешней логистики, существует дублирование функций и ответственности между директорами по закупкам и логистике;

– обязанность по разработке и реализации мероприятий, способствующих всемерному использованию ресурсов производства, обеспечивающих эффективное использование мощностей и оборотных фондов рекомендуется отнести к полномочиям руководителей технической дирекции, поскольку и определение необходимости проведения таких мероприятий, и руководство ими требуют соответствующей инженерной квалификации.

Кроме того, должностная инструкция закрепляет обязанность по повышению уровня технической подготовки производства, его эффективности и сокращения материальных, финансовых и трудовых затрат на производство продукции за главным инженером предприятия.

K_{II} – коэффициент игнорирования функций

$$K_{II} = \frac{F_{II}}{F_{II}} = \frac{32}{187} = 0,17, \quad (2.21)$$

Существующее положение сотрудников аппарата управления, неопределенность и несбалансированность их функций, полномочий, ответственности ведут к невозможности эффективного исполнения им своих обязанностей.

$K_{спец}$ – коэффициент специализации по i -ой функции

$$K_{спец} = \frac{N}{N + \sum_{i=1}^{F_i} N_{\phi i}} = \frac{28}{28 + 56} = 0,33 \rightarrow 1, \quad (2.22)$$

Только 33% подразделений специализируются на i -ой функции

$K_{общ}$ – общий коэффициент соответствия;

$$K_{общ} = \sqrt[n]{K_1 \times K_2 \times \dots \times K_n} = \sqrt[8]{0,10 \times 1,32 \times 0,72 \times 0,96 \times 0,13 \times 0,13 \times 0,17 \times 0,33} = 1,08, \quad (2.23)$$

Существующая организационная структура не в полной мере соответствует принципам экономичности.

Степень соответствия организационной структуры принципу диапазона управления можно оценить, сопоставив фактический диапазон управления по каждому руководителю с нормативным.

Количество связей уровня «топ-менеджер – руководитель подразделения» для генерального директора составляет 10 (в то время как норма управляемости для руководителя высшего звена управления составляет всего 5-8 таких связей).

$$K_{в.рук.} = \frac{Y_{\phi}^{в.рук.}}{Y_{прогр}^{в.рук.}} = \frac{10}{6} = 1,67 \rightarrow 1, \quad (2.24)$$

Это говорит о значительной перегрузке Управляющего функциональными связями, которая неизбежно приводит к снижению эффективности управления.

$K_{\text{сред. кол. сотруд. на 1-го рук}}$ – среднее количество сотрудников, приходящихся на одного руководителя

$$K_{\text{сред. кол. сотруд. на 1-го рук}} = \frac{Q_{\text{III}} - Q_p}{Q_p} = \frac{1319 - 88}{88} = 13,99 \approx 14, \quad (2.25)$$

C – уровень соответствия интенсивности связей; соответствия фактической степени проектной

$$C = N \cdot \left(\frac{2^n}{2} + N - 1 \right) = 14 \left(\frac{2^{14}}{2} + 14 - 1 \right) = 114870 \rightarrow 44 - 2376, \quad (2.26)$$

На предприятие ОАО «ТЗТО» максимальное количество подчиненных у одного руководителя в аппарате управления составляет 14 человек, интенсивность связей по формуле В.Грейкунаса 114870. Это значительно превышает допустимый уровень связей.

Мильнером Б.З. определены нормативы диапазона управляемости для среднего звена управления в 4-9 чел.

$K_{\text{упр}}$ – коэффициент управляемости (соотношение фактического и нормативного количества подчиненных на i -го руководителя i -го уровня)

$$K_{\text{упр}} = \frac{1}{Z} \sum_{i=1}^z \frac{P_{\phi i}}{P_{\text{норм}i}} = \frac{1}{3} \left(\frac{10}{6} + \frac{8}{6} + \frac{36}{6} + \frac{3}{6} + \frac{13}{6} + \frac{4}{6} + \frac{15}{10} + \frac{7}{6} + \frac{15}{7} + \frac{5}{7} + \frac{6}{7} + \frac{5}{7} + \frac{3}{7} + \frac{8}{7} + \frac{4}{7} + \frac{3}{7} + \frac{12}{15} + \frac{14}{15} + \frac{10}{15} + \frac{10}{7} + \frac{10}{7} + \frac{5}{7} + \frac{3}{7} + \frac{3}{7} + \frac{3}{15} + \frac{5}{15} + \frac{10}{7} + \frac{2}{4} + \frac{4}{7} + \frac{3}{7} + \frac{8}{7} + \frac{5}{4} + \frac{4}{4} + \frac{3}{7} + \frac{2}{4} + \frac{5}{4} + \frac{2}{4} + \frac{2}{7} + \frac{3}{4} + \frac{3}{4} \right) = 13,86$$

K_y – коэффициент диапазона управления для руководителей среднего звена

$$K_{\text{у дир. по эконо.}} = \frac{Y_{\phi}^{\text{ср.рук}}}{Y_{\text{прогр}}^{\text{ср.рук}}} = \frac{8}{6} = 1,33 \rightarrow 1, \quad (2.28)$$

$$K_{\text{у план. бюджет.}} = \frac{Y_{\phi}^{\text{ср.рук}}}{Y_{\text{прогр}}^{\text{ср.рук}}} = \frac{15}{5} = 3 \rightarrow 1, \quad (2.29)$$

$$K_{\text{у от. внут. ивнеш. лог.}} = \frac{Y_{\phi}^{\text{ср.рук}}}{Y_{\text{прогр}}^{\text{ср.рук}}} = \frac{10}{5} = 2 \rightarrow 1, \quad (2.30)$$

$$K_{\text{у бух.}} = \frac{Y_{\phi}^{\text{ср.рук}}}{Y_{\text{прогр}}^{\text{ср.рук}}} = \frac{15}{7} = 2,14 \rightarrow 1, \quad (2.31)$$

$$K_{\text{у общ.}} = \frac{Y_{\phi}^{\text{ср.рук}}}{Y_{\text{прогр}}^{\text{ср.рук}}} = \frac{14}{7} = 2 \rightarrow 1, \quad (2.32)$$

$K_{\text{ед}}$ – доля исполнителей, подчиняющихся одному руководителю в общей численности промышленно-производственного персонала.

$$K_{\text{ед}} = \frac{Ч_{\text{исп}}}{Ч_{\text{ППП}}} = \frac{1231}{1319} = 0,93 \rightarrow 0,95, \quad (2.33)$$

Доля исполнителей, подчиняющихся одному руководителю соответствует рекомендуемому значению.

$K_{\text{общ}}$ – общий коэффициент соответствия;

$$K_{\text{общ}} = \sqrt[4]{0,93 * 1,67 * 13,86 * 2} = 10,76 \rightarrow 0,98, \quad (2.34)$$

Принцип управляемости не соблюдается, поскольку значение больше рекомендуемого.

$K_{\text{прав.обяз}}$ – коэффициент соответствия прав обязанностями

$$K_{\text{прав.обяз}} = \frac{K_{\text{факт}}^{\text{прав.обяз}}}{K_{\text{макс}}^{\text{прав.обяз}}} = \frac{43}{60} = 0,72, \quad (2.35)$$

Оценка организационной структуры на гибкость особенно актуальна в связи с непрерывно повышающимися темпами изменений среды функционирования предприятий.

$K_{\text{уд вес рук}}$ – удельный вес руководителей, в функции которых входит адаптация подчиненного звена к изменениям среды.

$$K_{\text{уд вес рук}} = \frac{Q_{\text{р адап}}}{Q_{\text{р}}} = \frac{10}{90} = 0,11 \rightarrow 0,5, \quad (2.36)$$

Высшее звено управления не применяют современные методы и подходы, позволяющие повысить адаптивность предприятия к изменениям условий хозяйствования:

- процессный подход к управлению, на предприятии отсутствует внимание к сложившейся системе бизнес-процессов: понимание первичности и приоритетности логики бизнес-процессов и вторичности функций, ими определяемых;

- элементы проектного управления;

Уровень развития информационной системы позволяет обеспечивать информацией, необходимой для принятия решений.

$K_{\text{дин гиб}}$ – коэффициент динамической гибкости

$$K_{\text{дин гиб}} = \frac{\Delta PF}{\Delta Q_{\text{АУП}}} = \frac{-56,93}{3,47} = -16,41 \rightarrow \geq 1, \quad (2.37)$$

$$K_{\text{общ}} = \sqrt[2]{0,11 * \left(\leftarrow 16,41 \right)} = 1,81 \rightarrow 0,7, \quad (2.38)$$

Уровень гибкости организационной структуры управления очень низкий – это затрудняет адаптивность предприятия и снижает эффективность деятельности во внешней среде.

$K_{\text{общ}}$ – общий коэффициент соответствия:

$$K_{\text{общ}} = \sqrt[n]{K_1 \times K_2 \times \dots \times K_n} = \sqrt[21]{0,73 \dots 1,81} = 0,07, \quad (2.39)$$

Согласно классификации, приведенной в первой главе работы, рассмотрим организационные изменения, происходившие на ОАО «ТЗТО» за 2016г. и начало 2017г:

Дирекция по закупкам. Целью организационного изменения данного отдела являлось развитие, поскольку:

- планировалась передача закупа запасных частей к оборудованию и оснастке, что позволяет экономить денежные средства (за счет проведения тендера) на 2015г. экономия составила 532000 тыс. руб. (с НДС), а на 2016г. – 417000 тыс. руб. (с НДС);

- переход на нового поставщика металлопроката, который также позволит снизить затраты на 139000 тыс. руб. в месяц. Изменения носили плановый характер, были своевременные (на основе прогноза развития).

По масштабу изменения являлись точечными, поскольку затрагивали один отдел предприятия. По степени регулируемости – управляемые. По субъекту управления – менеджмент управления. Направленность изменений исключительно финансовая, поскольку позволяет предприятию провести экономию денежных средств, находящихся в обращении. Область изменений затрагивала персонал дирекции по закупкам, поскольку данные изменения направлены на их дальнейшую продуктивную работу. Характер изменений – поступательный. Период проведения краткосрочный, а вот результативность высокая (сильная). Персонал не имел претензий, то есть не было сопротивления.

Для сохранения достигнутых результатов и дальнейшего развития дирекции по закупкам необходимо: во-первых, разделить дирекцию на два отдела: отдел закупок основных материалов, отдел закупок вспомогательных материалов, тем самым изменить функциональные обязанности сотрудников,

что позволит повысить продуктивность их работы. Во-вторых, проводить мониторинг учёта затрат (в сравнении факт-план)

Производство. Целью организационного изменения на производстве выступало также развитие, потому что:

- приобретение неприводного рольганга способствует снижению трудоемкости на 37 н./ч. в месяц;
- изменение прикроя в широком рулоне, также позволит сократить затраты на закупку металлопроката на 73000 руб./мес.;
- изменение термической обработки металла на покрытие металла горячим цинком, что также обеспечит уменьшение затрат на 114000 руб./мес.;
- закупка нового оборудования (прессов чистовой вырубки) позволит увеличить выпуск продукции (заготовки).

Данные реформы имели плановый характер и были управляемыми, поскольку обеспечивали уменьшение себестоимости продукции, снижая трудоемкость производственного процесса. Преобразования имели линейную направленность и затрагивали технологическую область, они были проведены своевременно на основе прогноза развития, их масштаб – локальный.

Субъектом управления являлся менеджмент предприятия, который имел активную поддержку со стороны персонала. Характер преобразований поступательный, но краткосрочный, а результат положительный (сильный). Источниками финансирования выступали собственные средства.

С целью координации раннего предупреждения возможной остановки производства необходим контроль показателей (качественные и количественные).

Дирекция по производству.

- аннулирован цех средней штамповки в составе двух бригад;
- создание в цехе крупной штамповки и вырубки двух бригад. Проведён перевод рабочих из аннулируемого цеха во вновь созданный цех, увеличен штат рабочих на десять человек;

– изменены штатное расписание и должностные инструкции.

Дирекция по продажам. Цель организационного преобразования – развитие.

– проведена смена руководителя отдела, им назначен человек с другой организации;

– сократился штат сотрудников отдела с пяти до двух. На вакантные места приглашаются новые сотрудники;

– произошло снижение заработной платы на 20%.

Отдел по внедрению бережливого производства.

– проведена смена начальника отдела;

– сократился штат сотрудников на два человека;

– внедрение новых инструментов бережливого производства.

Бухгалтерия. Проведена замена главного бухгалтера.

Дирекция по закупкам и Дирекция по логистике. Осуществлена оптимизация работы, совмещение функций: данные отделы возглавляет один директор.

Дирекция по логистике. Проведено сокращение руководителей: отдел внутренней логистики и отдел внешней логистики возглавляет один начальник.

Целью организационных изменений дирекции по производству, дирекции по логистике, отдела по внедрению бережливого производства, бухгалтерии, дирекции по продажам, дирекции по закупкам и логистики является развитие.

Эти преобразования носили плановый характер и были управляемыми. Организационные изменения носили плановый характер, имели линейную и функциональную направленность (в зависимости от отделов), были произведены своевременно (на основе прогноза развития предприятия), их масштаб локальный.

Субъектом управления выступал менеджмент предприятия, а именно в лице генерального директора, персонал не поддерживал распоряжения высшего руководства. Характер преобразований поступательный, период времени – краткосрочный. Ожидаемый результат – положительный.

Для успешного функционирования проведённых преобразований необходимо скоординировать деятельность персонала и руководителей проводить системный контроль качества выполняемой работы и принятых управленческих решений, проводить анализ отклонений нормативных показателей.

Склад. Цель организационного изменения – сохранение устойчивости:

– перевод мостовых кранов на ручное управление – снижение трудоемкости на 263 н./ч. в месяц;

– внедрение в программу 1С данных при отгрузке готовой продукции потребителю – уменьшение трудоемкости на 15 н./ч. в месяц.

Изменения были управляемыми, своевременными, поскольку носили плановый характер, затрагивали техническую область и проводились менеджментом предприятия на собственные средства. Преобразования были линейными и точечными, носили поступательный характер и имели положительный результат в краткосрочный период, что позволило сохранить устойчивость.

Для улучшения качества выпускаемой продукции необходимо проводить своевременный контроль поступающего материала (металла), доставки его до непосредственного производства, хранения и отгрузки продукции.

Таким образом, анализируя организационные изменения, происходившие на предприятии ОАО «ТЗТО» можно сделать вывод о том, что рекомендуется создать новую, более эффективную организационную структуру организации, которая позволит сделать структуру более «прозрачной», повысить норму управляемости, внедрить новые правила и процедуры для повышения уровня стандартизации, для ускорения процесса принятия управленческих решений.

Таблица 2.2. – Изменение диапазона непосредственной управляемости на ОАО «ТЗТО» за 2014–2016гг.

№ п/п	Должность	Диапазон управляемости, чел.		
		2014г.	2015г.	2016г.
1	Генеральный директор	1	1	1
2	Директор по развитию производства и качества продукции	1	1	1
3	Директор по развитию	1	1	1
4	Технический директор	1	1	1
5	Директор по продажам	1	1	1
6	Директор по закупкам	1	1	1
7	Директор по логистике	1	1	
8	Директор по производству	1	1	1
9	Директор по экономике	1	1	1
10	Зам. Директора по качеству	1	1	1
11	Зам. Директора по развитию производства	1	1	
12	Зам. Директора по развитию	1	1	1

Учитывая данные результаты отклонений от рекомендованных, можно произвести качественную оценку модели организационной структуры. Итогом проведённой работы является матрица, в которой показаны градации отклонений и соответствующая качественная оценка эффективности, представленные в (Таблица 2.3; 2.4).

Таблица 2.3 – Матрица эффективности ОСУ ОАО «ТЗТО»

Показатель	Значение	Рекомендуемое значение	Степень отклонения	Качественная оценка	Бальная оценка
1.	0,73	1	0,27	удовлетворительно	3
	0,88	1	0,12	соответствует	5
2.	0,73	1	0,27	удовлетворительно	3
3.	1,07	1	0,07	соответствует	5
4.	0,73	1	0,27	удовлетворительно	3
5.	0,92	1	0,08	соответствует	5
6.	0,88	1	0,12	соответствует	5
7.	0,13	0,15	0,02	соответствует	5
8.	1,32	>1	-	соответствует	5
9.	0,72	0,5	0,22	удовлетворительно	3
10.	0,96	1	0,04	соответствует	5
11.	0,13	0,2	0,07	соответствует	5
12.	0,13	1	0,87	несоответствие	1
13.	0,17	1	0,83	несоответствие	1
14.	0,33	1	0,67	несоответствие	1
15.	1,67	1	0,67	несоответствие	1
16.	183	44-2376	-	соответствует	5
17.	2	1	1	несоответствие	1
18.	0,93	0,95	0,02	соответствует	5
19.	0,11	0,5	0,39	удовлетворительно	3
20.	-16,41	≥1	-	несоответствие	1

Таблица 2.4 – Качественная оценка ОСУ ОАО «ТЗТО»

Степень отклонения оценки от рекомендуемого значения	<0	0–0,15	0,15–0,35	0,35–0,65	>0,65
Качественная оценка ОСУ	неуд.	соответствует	удовл.	слабое соответствие	несоответствие

Оценка степени готовности предприятия ОАО «ТЗТО» к проведению организационных изменений, выполненная по методике Павловой А.В., представлена в Таблице 2.5.

- Шаг 1. Определим набор показателей, согласно которому оценим степень готовности предприятия к проведению изменений;
- Шаг 2. Определим вес (значимость) каждого выбранного показателя по отношению к предприятию;
- Шаг 3. Определим коэффициент значимости для каждого показателя. Оценку проводим по пятибалльной шкале;
- Шаг 4. Перемножаем набор показателей относительного веса на соответствующие каждому показателю коэффициенты значимости и получим результат (готовность).

Далее все результаты суммируются, 5 – предприятие готово к проведению организационных изменений, 1 – предприятие не готово к проведению преобразований.

Таблица 2.5 – Оценка готовности ОАО «ТЗТО» к проведению организационных изменений

Показатели	Относительный вес	Коэффициент значимости	Результат (готовность)
Уровень рентабельности продаж	0,05	3	0,15
Уровень рентабельности капитала	0,06	4	0,24
Объем продаж	0,05	4	0,2
Объем инвестиций	0,05	4	0,2
Уровень организации производства	0,06	5	0,3
Уровень определенности целей	0,04	3	0,12

Продолжение таблицы 2.5

Уровень организации целей административно-управленческого персонала	0,05	4	0,2
Уровень обеспеченности положениями о структурных подразделениях	0,04	4	0,16
Уровень обеспеченности должностными инструкциями в целом по предприятию	0,05	4	0,2
Уровень обеспеченности должностными инструкциями системы управления	0,05	4	0,2
Доля административно-управленческого персонала в общей численности промышленно-производственного персонала	0,05	4	0,2
Уровень соотношения квалификации управленческого персонала занимаемым должностям	0,04	5	0,2
Уровень игнорирования функций	0,05	3	0,15
Количество связей у руководителей	0,06	2	0,12
Уровень диапазона управления для руководителей среднего звена	0,05	3	0,15
Качество реализации функции управления	0,05	2	0,1
Организационная восприимчивость к нововведениям	0,06	3	0,18
Текущее кадровое состояние предприятия	0,04	2	0,08
Уровень квалификации специалистов	0,05	3	0,15
Средний возраст сотрудников	0,05	3	0,15
Оценка готовности предприятия			3,45

Степень готовности предприятия ОАО «ТЗТО» составляет 3,45 балла из 5 возможных. Таким образом, проведенная оценка готовности предприятия ОАО «ТЗТО» к проведению преобразований составляет 69%.

На основе опроса, проведенного на предприятии, рассчитаем уровень потенциального сопротивления персоналом проведению изменений.

$$K = \frac{K1 * K2 * K3}{K4 * K5} = \frac{910}{63} = 14,44, \quad (2.40)$$

где, K – уровень потенциального сопротивления персонала;

K1 – процент сотрудников неудовлетворенных положение дел в организации;

K2 – процент сотрудников, одинаково представляющих будущее организации;

K3 – процент сотрудников, одинаково представляющих необходимые действия;

K_4 – процент рядовых сотрудников, сопротивляющихся изменениям;

K_5 – процент руководителей, сопротивляющихся изменениям.

Если $K > 1$, то изменения проводятся целенаправленно и имеют высокий шанс на успех. Если $K < 1$, то изменения приводят к снижению эффективности организации.

Таким образом, уровень потенциального сопротивления персонала предприятия ОАО «ТЗТО» больше 1 и составляет 14,44, то шанс успеха проведенных изменений достаточно высок.

3. Совершенствование управления организационными изменениями предприятия

3.1. Внедрение системы контроллинга

Проблема повышения конкурентоспособности предприятия является наиболее актуальной в сложившихся рыночных условиях. Одним из факторов повышения конкурентных преимуществ организации – наличие эффективной системы управления. Эффективность системы управления предприятием, в свою очередь, зависит от своевременно проведенных организационных изменений в организации.

Успешное, многолетнее развитие и процветание ведущих зарубежных компаний (Toyota, ExxonMobil, Berkshire Hathaway, Microsoft, Apple и т.д.) не может не привлечь внимание многих отечественных руководителей, заинтересованных в занятии лидирующих позиций в своем сегменте рынка. Залогом успеха, которых можно считать: размер годовой прибыли; стоимость оборотных активов; размер капитализации и успешное управление организационными изменениями.

Внедрение системы контроллинга на предприятии будет способствовать повышению эффективности проводимых изменений, это обусловлено теми функциями, которые выполняет Служба контроллинга:

- разрабатывает методику проведения организационных преобразований;
- предлагает несколько вариантов альтернативных решений, на основе которых выбирается наиболее оптимальный;
- проводит разъяснительную работу с персоналом, объясняя цели, задачи, сущность проводимых изменений и ожидаемые результаты, тем самым снижая напряженность в коллективе.

Служба контроллинга на предприятии выполняет следующие задачи:

- методическая поддержка при проведении организационных изменений, координация системы учета и анализа затрат и доходов организации;
- методическая поддержка и организация процессов бюджетирования и планирования, а также процесса проведения организационных преобразований;
- координация и методическая поддержка производственных процессов и управления организационными изменениями;
- методическая и информационно-аналитическая поддержка инновационных процессов и инвестиционных проектов, помогающих проведению организационных преобразований;
- разработка и совершенствования анализа отклонений, как по конкретным отделам, так и по предприятию в частности, способствующая выявлению предпосылок проведения преобразований;
- своевременное предоставление руководящему звену аналитической информации эффективности управления предприятием в целом и его подразделениям, помогающей руководству предприятия при принятии управленческих решений.

Служба контроллинга координирует взаимодействие подсистем менеджмента, обеспечивает информационно-аналитической поддержкой процессы принятия управленческих решений, повышает эффективность долгосрочного планирования, способствует успешной реализации стратегии развития предприятия.

Таким образом, система контроллинга способствует проведению организационных преобразований, обеспечивая устойчивость развития и конкурентоспособность предприятия на рынке.

Предпосылками формирования системы контроллинга на предприятии ОАО «ТЗТО» являются следующие проблемы, представленные в Приложении Е. Основные этапы формирования службы контроллинга на предприятии ОАО «ТЗТО», представленные на Рисунке 3.1.



Рисунок 3.1– Этапы формирования службы контроллинга на предприятии ОАО «ТЗТО»

Взаимосвязь службы контроллинга с различными отделами представлена на Рисунке 3.2.

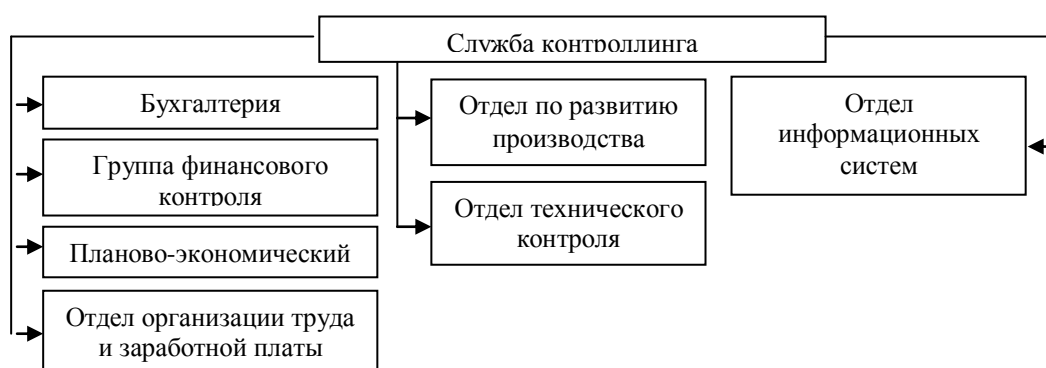


Рисунок 3.2 – Взаимосвязь службы контроллинга с другими отделами
предприятия ОАО «ТЗТО»

На основе анализа соответствия миссии, стратегии и желаемого состояния предприятия, а также исследовании тенденций развития отрасли автокомпонентов и влияния внешних и внутренних факторов, принято решение о необходимости создания службы контроллинга на ОАО «ТЗТО».

Для организации работы по формированию и внедрению системы контроллинга на предприятии издается приказ, на основе которого работает группа, основной задачей которой является разработка нормативной документации, проведение необходимых исследований и мероприятий для формирования данной службы и интегрирование ее в организационную структуру предприятия (Таблица 3.2).

Таблица 3.2 – Рабочая группа по формированию и внедрению системы контроллинга на предприятии ОАО «ТЗТО»

№ п/п	Должность	Обязанности
1.	Директор по экономике	Контроль и координация рабочей группы по формированию службы контроллинга
2.	Директор по развитию	Анализ отрасли, прогнозный анализ
3.	Специалист по кадрам	Разработка Положения о службе контроллинга и должностных инструкций
4.	Специалист по IT- технологиям	Формирование корпоративной информационной системы, создание системы ERP Oracle JD Edwards Enterprise One
5.	Экономист, финансист	Оценка текущего финансового состояния предприятия, обоснование планируемых инвестиций на формирование и внедрение системы контроллинга

Затраты на создание и обеспечение рабочей группы по формированию и внедрению службы контроллинга представлены в таблице 3.3

Таблица 3.3 – Затраты на оплату рабочей группы по внедрению системы контроллинга на ОАО «ТЗТО»

№ п/п	Должность	Кол-во	Оклад, руб./мес.	Оклад с премией (15%)	Дополнительная заработная плата (10%)	Оплата труда в год, руб.	Страховые взносы, руб./мес.
1.	Директор по экономике	1	40000	6000	4600	607200	16192
2.	Маркетолог	1	25000	3750	2875	379500	10120
3.	Специалист по кадрам	1	25000	3750	2875	379500	10120
4.	Специалист по IT-технологиям	1	25000	3750	2875	379500	10120
5.	Экономист, финансист	2	25000	3750	2875	379500	10120
6.	Итого:	6				2125200	56672

Организационная структура управления службы по контроллингу представлена на рисунке 3.3.

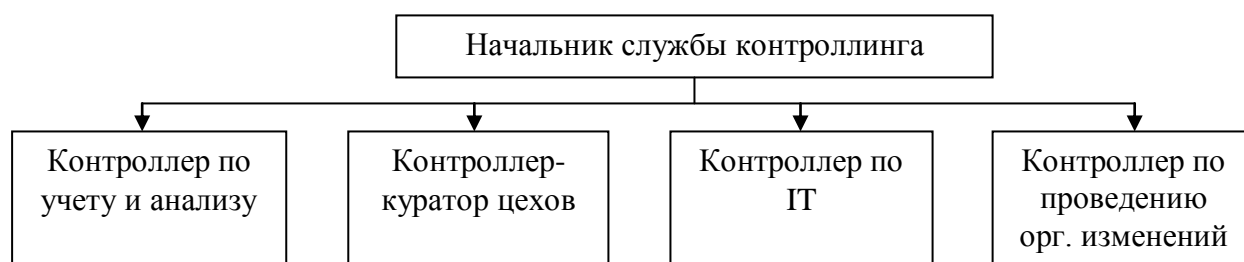


Рисунок 3.3 – Служба контроллинга на предприятии

Данная служба будет состоять из рабочей группы в размере 4 человек, включающих в себя: начальника службы контроллинга и находящихся в его подчинении: контроллер по учету и анализу; контроллер-куратор цехов; контроллер по IT-технологиям; контроллер по проведению организационных изменений.

Таблица 3.4– Состав кадров для формирования службы контроллинга

Наименование должности	Кол-во, чел.	Вид найма	Обязанности

Продолжение таблицы 3.4

Начальник службы контроллинга	1	Найм осуществляется согласно требованиям к кандидатам департаментом трудовых отношений и развития персонала	Внесение предложений, рекомендаций, предоставление альтернативных вариантов действий и заключений руководству предприятия – Правлению; внесение предложений и альтернативных решений руководству предприятия - генеральному директору; Обработка особых заказов лиц, принимающих управленческие решения
Контроллер по учету и анализу	1	Переводится из числа сотрудников бухгалтерии	стратегический анализ; прогнозирование, раннее распознавание возможностей и угроз; оценка эффективности
Контроллер по IT	1	Переводится из числа сотрудников отдела информационных систем	оценка качества функционирования существующей корпоративной информационной системы предприятия оценка различных предложений службы информационных систем по автоматизации контроллинговой работы; расчеты и обоснование затрат на автоматизацию контроллинговой работы; разработка форм для автоматизированного сбора информации; оптимизация документооборота на предприятии; координация работы службы информационных систем в области автоматизации контроллинговой работы
Контроллер по проведению орг. изменений	1	Переводится из числа сотрудников планового отдела	проведение SWOT-анализа предприятия; разработка, внедрение, поддержка процесса управления организационных изменений; управление проектами, направленными на преобразований
Итого:	5		

Единовременные затраты на приобретение неамортизируемого имущества общехозяйственного назначения для создания отдела контроллинга представлены в таблице 3.5.

Таблица 3.5 – Неамортизируемое имущество общехозяйственного назначения

№ п/п	Наименование	Кол-во, шт.	Цена, руб.	Стоимость, руб.
1.	Ноутбук HP Stream 14-AX005UR (Y7X28EA)	5	18990	94950

Продолжение таблицы 3.5

2.	ERP система Oracle JD Edwards Enterprise One	5	125600	628000
3.	Принтер 946379 МФУ KYOCERA FS-1020MFP, серый	1	12190	12190
4.	Стол письменный Hoff Прато	5	3990	19950
5.	Кресло «СН747»	5	2659	13295
6.	Panasonic KX-TGB210	4	1508	6032
7.	Шкаф широкий полуоткрытый 330Д.2Ш	2	3853	7706
8.	Шкаф для одежды офисный ШО 800*360	1	5260	5260
9.	Итого:			787383

Ежегодные затраты на функционирование отдела контроллинга включают в себя затраты на оплату труда, на отопление и освещение офиса, а также канцелярские расходы и связь (таблицы 3.6, 3.7, 3.8, 3.9, 3.10).

Таблица 3.6 – Затраты на оплату труда службы контроллинга

№ п/п	Наименование	Кол-во	Оклад руб./мес.	Оклад с премией 15% руб./мес.	Дополнительная заработная плата 10%	Оплата труда в год, руб.	Страховые взносы, 32% руб./мес.
1.	Начальник отдела контроллинга	1	40000	6000	4600	607200	16192
2.	Контроллер по учету и анализу	1	25000	3750	2875	379500	10120
3.	Контроллер – куратор цехов	1	25000	3750	2875	379500	10120
4.	Контроллер по проведению орг. изменений	1	25000	3750	2875	379500	10120
5.	Контроллер по IT	1	25000	3750	2875	379500	10120
6.	Итого:	5				2125200	56672

Таблица 3.7 – Расходы на связь для службы контроллинга

№ п/п	Наименование	Стоимость в месяц, руб.	Стоимость, руб. в год
-------	--------------	-------------------------	-----------------------

Продолжение таблицы 3.7

1	Интернет	1600	19200
2	Телефон	700	8400
3	Итого:	2300	27600

Таблица 3.8 – Расходы на освещение офиса службы контроллинга

№ п/п	Наименование статьи затрат	Тариф, руб./кВт	Потребление 1 лампы, кВт./час	Итого 1 лампа, руб.	Итого все лампы (20 шт.), руб.
1	Светильник ЛПН-05 3x50-0185 люминесцентный	1,78	1,5	-	-
2	Итого в час			2,67	53,4
3	Итого в день			21,36	427,2
4	Итого в месяц			480,6	9612
5	Итого в год			5767,2	1154344

Таблица 3.9 – Расходы на отопление службы контроллинга

№ п/п	Наименование статьи затрат	Тариф, руб./кв.м.	Площадь, кв.м.	Стоимость в месяц, руб.	Стоимость в год, руб.
1.	Кабинет сотрудников	4,84	25	121	1452

Таблица 3.10 – Затраты на канцелярские принадлежности службы контроллинга

№ п/п	Наименование	Норма потребления шт. в год.	Цена, руб.	Стоимость, руб.
1.	Бумага "Снегурочка" А4 500л.	40	220	8800
2.	Ручка шар. "Corvina 51"	50	8,8	440
3.	Дырокол Attache-256103 серебр 20л уп12	4	198,6	794,4
4.	Антистеплер DC105 черный уп24	5	59,88	299,4
5.	Степлер №10 BR-222530 (12лист) уп12	5	67	335
6.	Скоба №10 DC107 уп20	50	7	280
7.	Текстмаркер "Berol Stroks"	25	25	625
8.	Кар. пласт ч/гр. Attache-384855 уп16	2	32	64
9.	Картридж KYOCERA ТК-1110 черный	1	1820	1820
10.	Ежедневник недат. А5 Спейс-8382	5	250	1250
11.	Калькулятор Citizen 14р. D-314	5	599	2995
12.	Корр. карандаш Attache 06мл 266872 (мет.наконечник) уп12	2	38	76

Продолжение таблицы 3.10

13.	Корзина д/бумаг 9л КР-21 Стамм черная уп16	5	74,85	374,25
14.	Подставка ОР-05 "Профи"	5	88,5	442,5
15.	Клей-карандаш 9гр 255475 уп24	5	10,95	54,75
16.	Линейка пласт. 30см ЛН-43 прозр. с держателем уп12-96	5	36,95	184,75
17.	Ластик Attache-365787 уп60	5	4	20
18.	Зажим д/бумаг 15мм Спейс-1232 уп12	25	2,19	54,75
19.	Скрепки 25мм никел треуг Attache-48915 (пач-100шт)	5	19,95	99,75
20.	Ножницы 140мм Staff-235458 уп12	5	23,85	119,25
21.	Папка-регистр 5см Attache (обл. ПВХ зелен) уп25	10	107,5	1075
22.	Вкладыш-мультифора А-4 BR-223084 60мкр уп50	30	2,09	62,7
23.	Точилка TZ-6177 с контейнером уп72-1440	5	10	50
24.	Итого:			20316,5

Смета затрат на функционирование отдела контроллинга представлена в (таблице 3.11).

Таблица 3.11 – Смета затрат на функционирование службы контроллинга

№ п/п	Наименование	Сумма, руб.
1.	Оплата труда	2125200
2.	Страховые взносы	56672
3.	Отопление офиса службы контроллинга	1452
4.	Освещение офиса службы контроллинга	115344
5.	Канцелярские расходы	20316,5
6.	Расходы на связь службы контроллинга	27600
7.	Итого:	2346584,5

Для эффективного внедрения службы контроллинга важным фактором выступает осуществление обучения набранных кадров (5 чел. из департаментов ОАО «ТЗТО»), представленная в Таблице 3.11.

Таблица 3.12 – Затраты на обучение сотрудников

№ п/п	Наименование	Стоимость на 1 чел. тыс. руб.	Кол-во чел.	Общая сумма, тыс. руб.
1.	Построение эффективной системы контроллинга на предприятии: выгоды и подводные камни. Курс в Санкт-Петербурге, 3 мес., бизнес-центр «Мариинский».	30200	5	151000

В связи с недостаточными знаниями руководства о механизме внедрения системы контроллинга следует воспользоваться услугами консалтинговых агентств, зарекомендовавших себя на рынке (Таблица 3.13).

Таблица 3.13 – Затраты на консалтинговые услуги

№ п/п	Компания	Стоимость работ, руб.
1.	ИСКРА	120000
2.	PricewaterhouseCoopers	250000
3.	Итого:	370000

Таблица 3.14 – Единовременные затраты на внедрение службы контроллинга

№ п/п	Наименование	Кол-во, шт.	Цена, руб.	Стоимость, руб.
1.	Ноутбук HP Stream 14-AX005UR (Y7X28EA)	5	18990	94950
2.	Принтер 946379 МФУ KYOCERA FS-1020MFP, серый	1	12190	12190
3.	Стол письменный Hoff Прато	5	3990	19950
4.	Радиотелефон Panasonic KX-TGB210	4	1508	6032
5.	Кресло «СН747»	5	2659	13295
6.	Шкаф широкий полуоткрытый 330Д.2Ш	2	3853	7706
7.	Шкаф для одежды офисный ШО 800*360	1	5260	5260
8.	Затраты на обучение персонала	5	30200	151000
9.	Затраты на консалтинговые услуги	-	-	370000
10.	Затраты на оплату рабочей группы	-	-	2125200
11.	Итого:			2669683

Таблица 3.15 – Текущие затраты на функционирование службы контроллинга

№ п/п	Наименование	Сумма, руб.
1.	Затраты на оплату труда службы контроллинга	2125200

2.	Затраты на канцелярские принадлежности	20316,5
3.	ERP система Oracle JD Edwards Enterprise One	628000
4.	Итого:	2773516,5

Основные задачи, выполняемые контроллерами, и время, необходимое на их выполнение представлены на Рисунке 3.4.



Рисунок 3.4 – Задачи, выполняемые контроллерами, и время, необходимое на их выполнение

На рисунке 3.4 видно, что основные ресурсы контроллинга используются для текущей системы отчетности, затем следует оперативное планирование и контроль, а также учет затрат. Однако и специальные задачи у контроллера занимают много времени.

Ожидаемая условная экономия в результате роста производительности труда административно-управленческого персонала высшего звена при внедрении на предприятии ОАО «ТЗТО» службы контроллинга представлена в приложении Ж.

Ожидаемый эффект от внедрения службы контроллинга на предприятии:

- производительность труда управленческих кадров высшего звена увеличилась на 9%;

- условное высвобождение численности административно-управленческого персонала высшего звена составило 14 человек;
- затраты фонда оплаты труда сотрудников административно-управленческого персонала высшего звена составили 470823,95 руб.;
- страховые взносы фонда оплаты труда административно-управленческого персонала высшего звена составили 1506567,66 руб.

Единовременные инвестиции, необходимые для внедрения

$$PP = \frac{K}{\mathcal{E}_{\text{общ.эк}}} = \frac{2977333}{4708023,95} = 0,63 \quad (3.1)$$

Рост производительности труда предприятия в целом по предприятию

$$\Delta W = \frac{\Delta W_{\text{АП}} \times \mathcal{U}_{\text{АП}}}{\mathcal{U}_{\text{ПП}}} = \frac{1,09 \times 168}{1320} = 1,1\% \quad (3.2)$$

Ожидаемый доход

$$\Delta CF = \frac{CF_{2015} \times \Delta W}{100} = \frac{2071516 \times 1,1}{100} = 22786,68 \quad (3.3)$$

3.2 Совершенствование организационной структуры предприятия

Любой руководитель должен понимать, что длительное эффективное существование предприятия невозможно без проведения организационных изменений, в данном случае под организационным изменением подразумевается реорганизация ОСУ. Проводя исследование существующей организационной структуры предприятия ОАО «ТЗТО» в второй главе бакалаврской работы были обнаружены следующие проблемы, представленные на Рисунке 3.5.

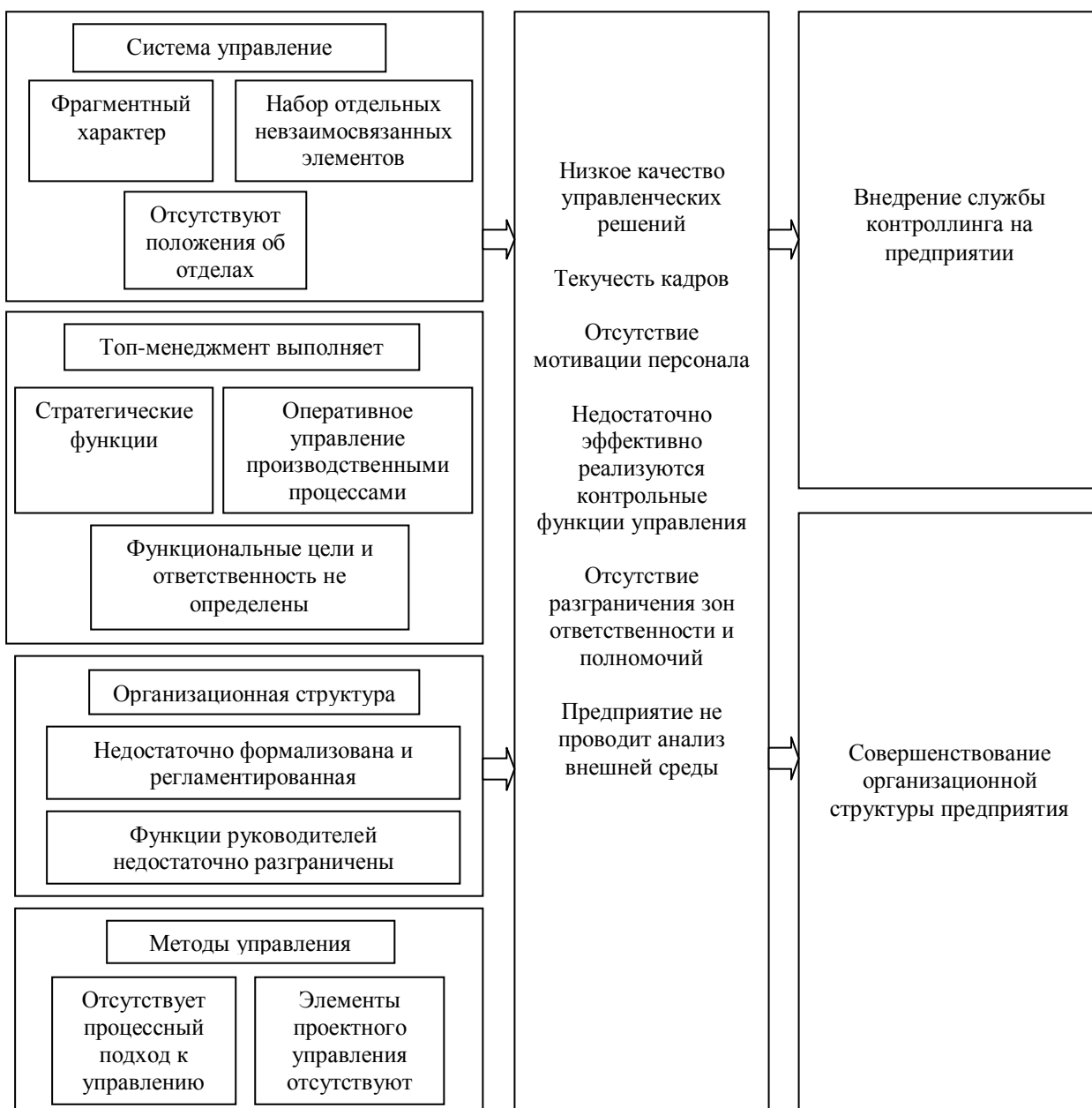


Рисунок – 3.5 Проблемы организационной структуры управления предприятия ОАО «ТЗТО»

Для повышения эффективности управления организацией были предложены следующие рекомендации:

- создание новой организационной структуры и разделение отделов по функциональным блокам, представленной в Приложении И;
- создать в структуре коммерческого блока отдел маркетинга, с целью мониторинга рынка, оценки и прогнозирования развития организации;
- создать в структуре финансового блока отдела контроллинга, с целью обеспечения управления бизнес-процессами в компании, организации информационно-аналитической и методической системы поддержки процессов принятия управленческих решений для обеспечения долгосрочного функционирования и развития предприятия;
- необходимо нанять одного нового сотрудника – начальника службы контроллинга, других специалистов перевести из следующих отделов: бухгалтерии, планового отдела, отдела информационных систем, цеха средней штамповки;
- необходимо провести обучение специалистов службы контроллинга;
- специалистов для формирования службы маркетинга перевести из следующих отделов: планово-бюджетного и отдела бухгалтерии;
- необходимо провести обучение специалистов службы маркетинга;
- исключается должность директора по продажам и появляется должность коммерческого директора.

Структура службы маркетинга на предприятии представлена на Рисунке 3.6.

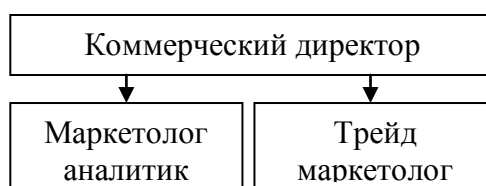


Рисунок 3.6 – Служба маркетинга на предприятии

Таблица 3.17 – Неамортизируемое имущество общехозяйственного назначения

№ п/п	Наименование	Кол-во, шт.	Цена, руб.	Стоимость, руб.
1.	Ноутбук HP Stream 14-AX005UR (Y7X28EA)	3	18990	56970
2.	Программное обеспечение Marketing Analytic 5	3	2 058	6174
3.	Принтер 946379 МФУ KYOCERA FS-1020MFP, серый	1	12190	12190
4.	Стол письменный Классика	3	2850	8550
5.	Кресло «СН200»	3	2660	7980
6.	Телефон Panasonic KX-TGB210	3	1508	4524
7.	Шкаф широкий полуоткрытый 330Д.2Ш	2	3853	7706
8.	Шкаф для одежды офисный ШО 800*360	1	4200	4200
9.	Итого:			108294

Таблица 3.18 – Затраты на оплату труда службы маркетинга

№ п/п	Наименование	Кол-во	Оклад руб./мес.	Оклад с премией 15% руб./мес.	Дополнительная заработная плата 10%	Оплата труда в год, руб.	Страховые взносы, 32% руб./мес.
1.	Коммерческий директор	1	40000	6000	4600	607200	16192
2.	Маркетолог-аналитик	1	25000	3750	2875	379500	10120
3.	Трейд маркетолог	1	25000	3750	2875	379500	10120
4.	Итого:	3				1366200	36432

Таблица 3.19 – Затраты на обучение сотрудников

№ п/п	Наименование	Стоимость на 1 чел. тыс. руб.	Кол-во чел.	Общая сумма, тыс. руб.
1.	Профессиональная переподготовка по программе «Маркетинг», 3мес.	15000	3	45000

Таблица 3.20 – Затраты на канцелярские принадлежности

№ п/п	Наименование	Норма потребления шт. в год.	Цена, руб.	Стоимость, руб.
1.	Бумага «Снегурочка» А4 500л.	20	220	4400
2.	Ручка шар. «Corvina 51» (прозр.корп.) синяя	30	8,8	264
3.	Дырокол Attache-256103 серебр. 20л уп12	1	198,6	198,6
4.	Антистеплер DC105 черный уп24	2	59,88	119,76
5.	Степлер №10 BR-222530 (12лист) уп12	2	67	134
6.	Скоба №10 DC107 уп20	20	7	140
7.	Текстмаркер «Berol Stroks»	6	25	150
8.	Кар. Пласт ч/гр Attache-384855 уп16	1	32	32
9.	Картридж KYOCERA ТК-1110 черный	1	1820	1820
10.	Ежедневник недат. А5 Спейс-8382 Agiane бордо 160л уп10	3	250	750
11.	Калькулятор Citizen 14р. D-314	3	599	1797
12.	Корр. Карандаш Attache 06мл 266872 (мет.наконечник) уп12	1	38	38
13.	Корзина д/бумаг 9л КР-21 Стамм черная уп16	3	74,85	224,55
14.	Подставка ОР-05 «Профи» (тонир.серый) д/канц. Принадл. Уп9	3	88,5	265,5
15.	Клей-карандаш 9гр 255475 уп24	3	10,95	32,85
16.	Линейка пласт. 30см ЛН-43 прозр. С держателем уп12-96	3	36,95	110,85
17.	Ластик Attache-365787 уп60	3	4	12
18.	Зажим д/бумаг 15мм Спейс-1232 уп12	15	2,19	32,85
19.	Скрепки 25мм никел треуг Attache-48915 (пач-100шт)	3	19,95	59,85
20.	Ножницы 140мм Staff-235458 уп12	3	23,85	71,55
21.	Папка-регистр 5см Attache (обл. ПВХ зелен) уп25	10	107,5	1075
22.	Вкладыш-мультифора А-4 BR-223084 60мкр уп50	30	2,09	62,7
23.	Точилка TZ-6177 с контейнером уп72-1440	2	10	20
24.	Итого:			11811,06

Таблица 3.21 – Общая смета затрат на внедрение службы маркетинга

№ п/п	Наименование	Сумма, руб.
1.	Неамортизируемое имущество общехозяйственного назначения	108294

Продолжение таблицы 3.21

2.	Затраты на оплату труда службы маркетинга	1366200
3.	Затраты на канцелярские принадлежности	11811,06
4.	Итого:	1486305,06

Таблица 3.22 – Единовременные затраты на внедрение службы маркетинга

№ п/п	Наименование	Кол-во, шт.	Цена, руб.	Стоимость, руб.
1.	Ноутбук HP Stream 14-AX005UR (Y7X28EA)	3	18990	56970
2.	Принтер 9555 МФУ KYOCERA FS-1054MFP, черный	1	12190	12190
3.	Стол письменный Классика	3	2850	8550
4.	Кресло «СН200»	3	2660	7980
5.	Телефон Panasonic КХ-ТГВ210	3	1508	4524
6.	Шкаф широкий полуоткрытый 330Д.2Ш	2	3853	7706
7.	Шкаф для одежды офисный ШО 800*360	1	4200	4200
8.	Затраты на обучение персонала	3	15000	45000
9.	Затраты на оплату труда службы маркетинга			1366200
10.	Итого:			1513320

Таблица 3.23 – Текущие затраты на формирование службы маркетинга

№ п/п	Наименование	Сумма, руб.
1.	Затраты на оплату труда службы маркетинга	1366200
2.	Затраты на канцелярские принадлежности	11811,06
3.	Программный продукт Marketing Analytic 5	6174
4.	Итого:	1384185,06

Таблица 3.24 – Состав кадров на формирование службы маркетинга

Наименование должности	Кол-во	Вид найма	Обязанности
Коммерческий директор	1	Должность директора по продажам исключается из ОСУ и появляется должность коммерческого директора	Долгосрочное и краткосрочное планирование прибыли; Эффективное управление и контроль; Контроль начальников отделов; Проведение встреч
Маркетолог-аналитик	1	Набирается из отдела бухгалтерии	Организация исследований и анализ; Сбор информации

			<p>(первичной/вторичной); Участие в разработке стратегии предприятия; Организация качественных и количественных маркетинговых исследований рынка; Анализ полученных результатов; Прогнозирования развития предприятия</p>
Трейд маркетолог	1	Набирается из планово-бюджетного отдела	<p>Разработка рекламных мероприятий по продвижению продукции на рынке; Техническое задание на разработку рекламной продукции; Формирование бюджета на рекламу; Разработка предложений по продвижению продаж; Презентация проектов; Планирование мероприятий по продвижению продукции</p>

Заключение

Актуальность темы бакалаврской работы обусловлена тем, что рыночная экономика в совокупности с требованиями современного этапа развития производства предъявляет организационной структуре управления новые требования с точки зрения гибкости, динамичности, соответствия сложившейся рыночной конъюнктуре. Насущной необходимостью является совершенствование управления организационными изменениями предприятия, что позволит обеспечить динамическую устойчивость организации на основе высокой адаптивности к изменяющимся условиям окружающей среды и внутренним потребностям

В связи с этим была определена цель дипломной работы как совершенствование управления организационными изменениями предприятия, обеспечивающее повышение адаптивности предприятия к рыночным условиям хозяйствования.

В первой главе исследованы современные подходы к определению сущности организационных изменений, выявлены недостатки в управлении предприятиями. На основании проведенного анализа выделены общие принципы, модели, стили, методы, способствующие проведению организационных изменений предприятия.

Во второй главе был проведен анализ автокомпонентной отрасли, в которой функционирует предприятие, определены факторы, способствующие и тормозящие ее развитие, на которые рекомендуется обратить внимание руководству предприятия. Кроме того, был проведен анализ технико-экономических показателей деятельности предприятия ОАО «ТЗТО», на основе которого были предложены мероприятия по совершенствованию деятельности предприятия. Предложена методика оценки готовности предприятия к проведению организационных изменений, рассчитана экономическая эффективность проведения организационных изменений в

организации, проанализирована система показателей, позволяющих оценить уровень рациональности организационной структуры управления.

В третьей главе было предложено изменить организационную структуру предприятия, разбивая ее на функциональные блоки. Создать на предприятии две службы: службу контроллинга и службу маркетинга, которые позволят совершенствовать процесс управления, путем проведения организационных изменений, повысить конкурентоспособность предприятия, помочь руководящему составу предприятия в качественном принятии управленческих решений, выйти на новые рынки.

Таким образом, внедрение рекомендованных мероприятий позволит совершенствовать управление проведения изменений на предприятии ОАО «ТЗТО».

Таким образом, в результате исследования была успешно достигнута цель бакалаврской работы благодаря эффективному решению всех поставленных задач.

Список используемой литературы

1. Адизес И. Управление в эпоху кризиса. Как сохранить ключевых людей и компанию. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2015.– 160с.
2. Адизес И. Управляя изменениями. Как эффективно управлять изменениями в обществе, бизнесе и личной жизни: пер.с англ. В. Кузина. –2–е изд. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2015. – 368с.
3. Баранчеев В.П., Масленникова Н.П., Мишин В.М. Управление инновациями. – М: Юрайт, 2015. – 720 с
4. Бусыгин О.В. Динамика организационной культуры в процессе управления промышленным предприятием // Ученые записки Орловского государственного университета. Сер.: гуманитарные и социальные науки. 2012. №1. С. 133-137.
5. Веснин В.Р. Менеджмент: учебник. – 4–е изд. – М.: Проспект, 2015. – 616 с.
6. Вебер, Юрген Введение в контроллинг / Юрген Вебер , Шеффер Утц. – Москва: ИЛ, 2016. – 416 с.
7. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент. – 2–е изд. – М.: Инфра–М, 2014. 576с.
8. Власов М.П., Шимко П.Д.Оптимальное управление экономическими системами. – М.: ИНФРА–М, 2014. – 312с.
9. Галькович Р.С., Набоков В.И. Основы менеджмента. – М.: ИНФРА–М, 2012. -189 с
10. Дафт Р. Менеджмент / МВА. –10–е изд.; пер. с англ. – СПб.: Питер, 2013. – 656 с.
11. Друкер Питер Ф. Друкер на каждый день. 366 советов по мотивации и управлению временем: пер. с англ. – М.: Изд–во «Манн, Иванов и Фербер», 2013. – 432 с.

12. Зачиняев С.Н. Управление организационным конфликтом в поликультурной организации: диссертация кандидата экономических наук : 08.00.05 / Зачиняев Сергей Николаевич; [Место защиты: Юго-Зап. Гос. Ун-т]. – Тамбов, 2014. – 188 с.
13. Иванова Т.Ю., Приходько В.И. Теория организации. – 3-е изд. – М.: КНОРУС, 2013. – 432 с.
14. Управление изменениями : учебное пособие / коллектив авторов ; под ред. Т.Ю. Ивановой. — М. : КНОРУС, 2017. — 352 с.
15. Кожевина О.В. Управление изменениями. – М.: ИНФРА–М, 2013. – 286с.
16. Красильников С. Управленческие ошибки: причины возникновения и пути предотвращения // Проблемы теории и практики управления. 2013. № 6. С. 81-91.
17. Карымова О.С, Якиманская И.С., Молокостова А.М., Бендас Т.В. Учебно-методическое пособие. Оренбургский государственный университет, ЭБС АСВ, 2015.— 286 с.
18. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: пер. с англ. – М.: Вильямс, 2015. – 672 с.
19. Портер М. Конкурентная стратегия. Методика анализа отраслей и конкурентов. – М. : Альпина Паблишер, 2015. – 453с.
20. Ali, U., Kidd, C., 2014. Barriers to effective configuration management application in a project context: An empirical investigation. Int. J. Proj. Manag. 32, 508–518.
21. Barton, D., Court, D., 2012. Making Advanced Analytics Work For You. Harv. Bus. Rev. 90, 78–83
22. Balogun, J. and Hope Hailey, V. (2015), Exploring Strategic Change, Prentice Hall, London.

23. Davies, A., Mackenzie, I., 2014. Project complexity and systems integration: Constructing the London 2012 Olympics and Paralympics Games. *Int. J. Proj. Manag.* 32, 773–790.

24. McAfee, A., Brynjolfsson, E., 2012. Big Data: The management of Revolution. *Harv. Bus. Rev.* 60–68.

25. Официальный сайт предприятия ОАО «ТЗТО» [Электронный ресурс] // - Режим доступа: <https://tzto.ru>

Таблица 1 – Сущность понятия «организационное изменение»

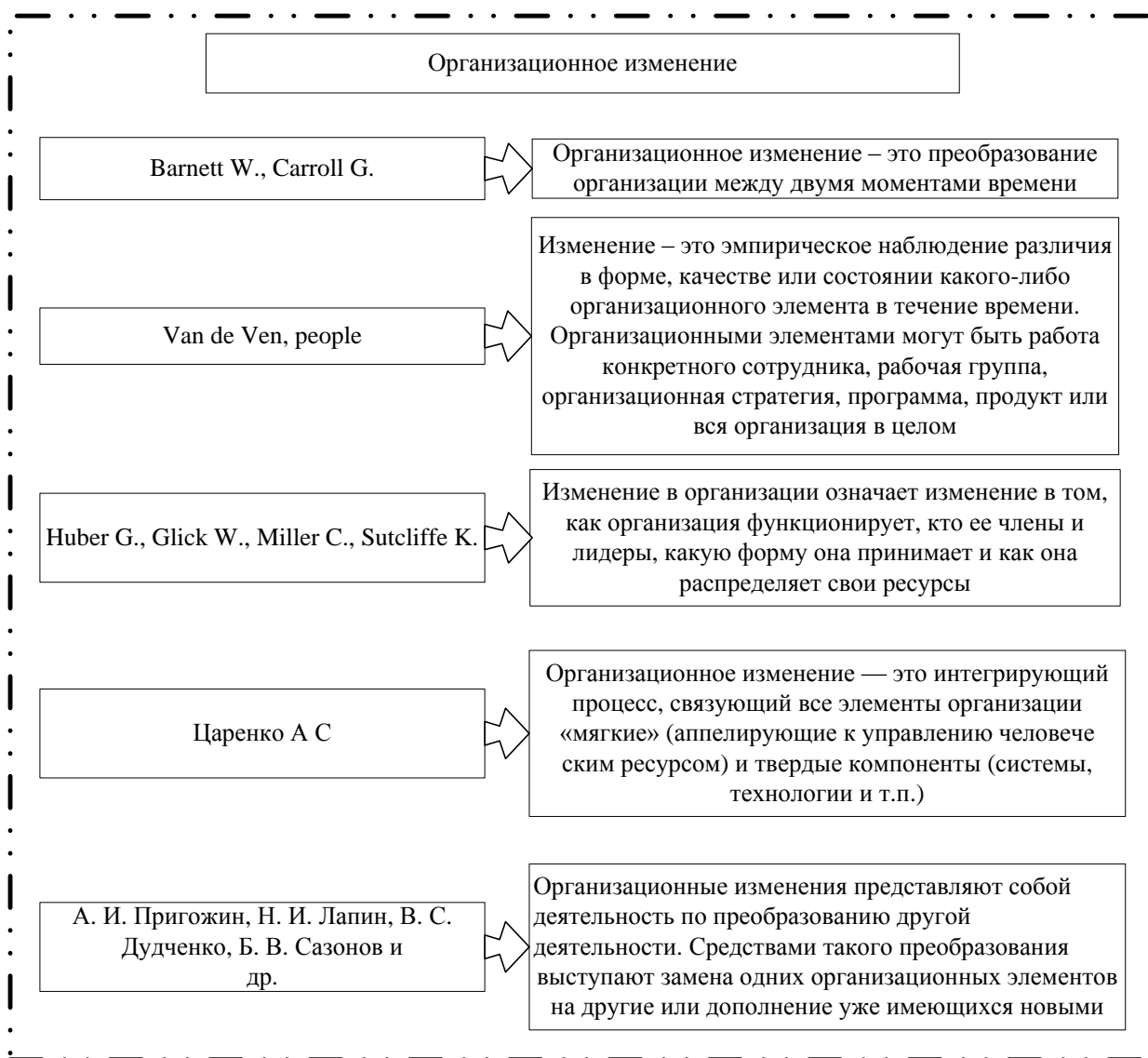


Рисунок 1 – Классификация видов организационных изменений

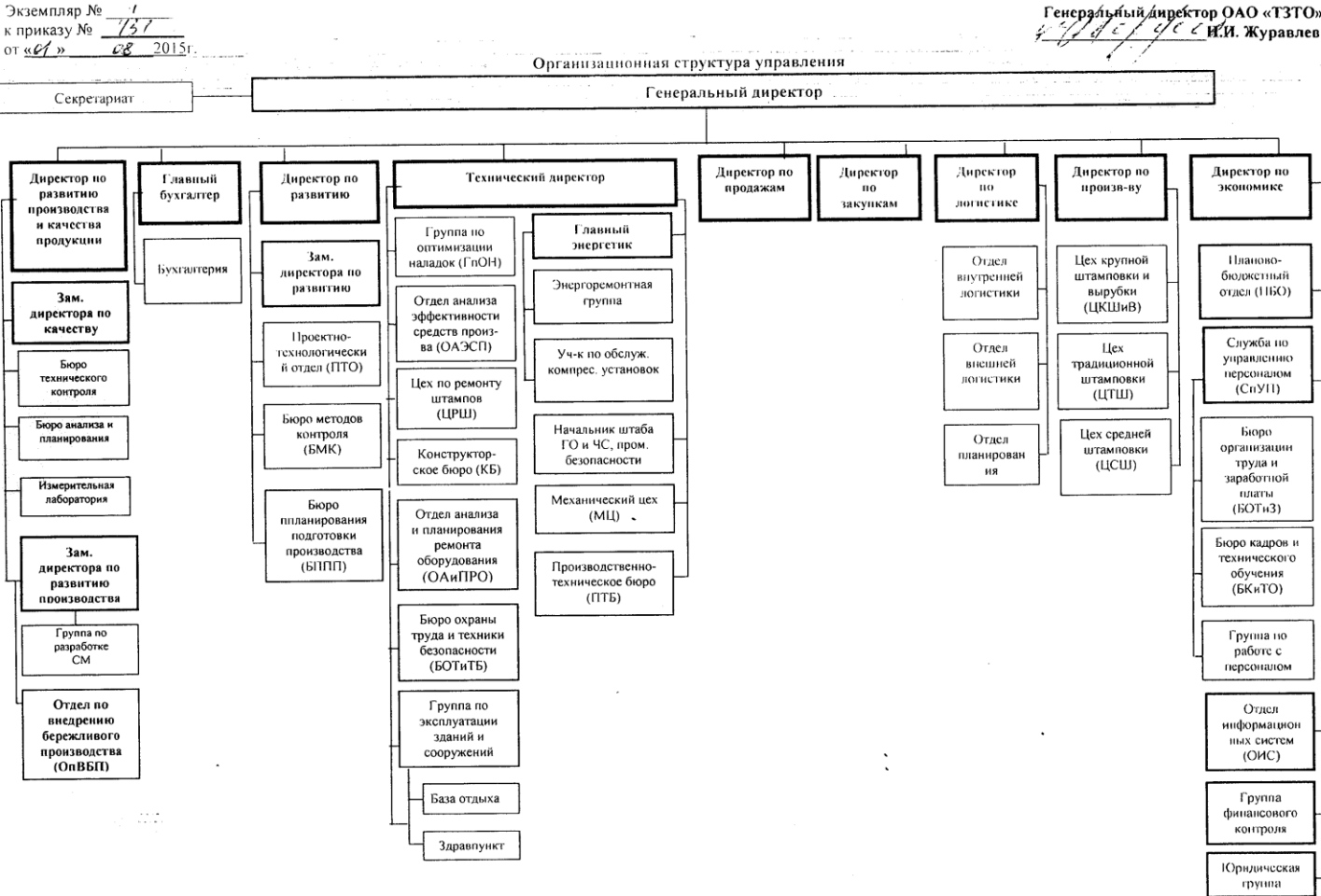


Таблица 2 – Модели управления организационными изменениями

Название модели	Для кого используется	Область применения	Этапы-шаги	Сущность
Модель ADKAR (1998 г.)	Для сотрудников, задействованных в процессе проведения изменений.	Организация	1 шаг Сотрудник осознает необходимость изменений; 2. шаг Желание сотрудника участвовать и поддерживать изменения; 3. шаг Получение знаний сотрудников о том, как проводятся организационные изменения; 4. шаг Персонал реализует знания и умения на практике; 5 шаг Закрепление осуществленных изменений.	- раскрывает подробное описание управление индивидуальными личностными изменениями; - выявляет проблемы внедрения изменений; - определяет шаги для повышения эффективности изменений; - изменения в данной модели происходят по двум аспектам: изменения в бизнесе (вертикальная ось), изменения в персонале (горизонтальная ось)
Модель AIM	Для персонала (индивидуально, коллективно, организационно)	Предприятие	1.этап планирования, 2. Этап применения 3. Этап мониторинга достигнутых результатов	Включает в себя десять шагов, позволяющих эффективно управлять процессом изменений. Применяется для управления изменениями всех составляющих: индивидуальной, коллективной, организационной.
Модель EASIER	Для персонала (индивидуально, коллективно, организационно)	Компания	1. Создание видения; 2. Активация; 3. Поддержка; 4. Внедрение; 5. Обеспечение; 6. Одобрение, признание	Используется для анализа стратегии, применяется в ситуации любой сложности и включает в себя шесть основных элементов.
Модель управления изменениями Бекхарда и Харриса	Для персонала (индивидуально)	Организация	1. Этап Ставятся цели и определяются предполагаемые результаты, которые планирует достичь организация в процессе проведения организационных изменений; 2.Этап Проводится диагностика возможностей предприятия по достижению поставленных целей; 3. Этап заключается в определении основных мероприятий по достижению целей компании,. 4. Этап Проведение анализа факторов. Влияющих на процесс проведения изменений	Факторы, способствующие изменениям, окажутся сильнее сопротивления, тогда изменения возможны. Такими подталкивающими факторами являются желание получить что-либо, неудовлетворённость, практичность, т.е. необходимость в получении желаемого
Модель перехода Уильяма	Для сотрудников предприятия	Компания	1. Этап Окончание 2.Этап нейтральная зона 3. Этап новое начало	Предполагает не изменение существующий, а переход человека на новый способ работы в результате управления изменениями. Суть заключается в

Бриджа	(коллективная, индивидуальная)			понятиях «изменение» и «переход». Изменения касаются людей, которые даже не согласны. Переход – это изменение в сознании человека, когда он внутренне принимает изменения
Модель изменений К. Левина	Для сотрудников предприятия (коллективная, индивидуальная)	Организация	1.Этап Установление проблемы; 2.Этап Сбор данных; 3.Этап Постановка проблемы; 4.Этап Определение мероприятий; 5.Этап Проведение преобразований; 6.Этап Окончание изменений, стабилизация; 7.Этап Оценка последствий изменений; 8. Этап Подведение итогов	Общая схема изучения процесса организационных изменений: «размораживание», «движение», «замораживание»
Модель управления изменениями К. Тюрли	Для сотрудников предприятия (коллективная, индивидуальная)	Предприятие	-	Основывается на следующих подходах: - директивный; - переговорный; - нормативный; - аналитический; - основанный на действии
Модель изменений Джона Коттера	Для сотрудников предприятия (коллективная, индивидуальная)	Фирма	1.Этап Создание атмосферы безотлагательности действий; 2. Этап Формирование влиятельных команд реформаторов; 3.Этап Создание желаемого образа будущего; 4. Этап Пропагандированное новое видение; 5. Этап Создание условий для осуществления нового видения; 6. Этап Планирование ближайших результатов; 7. Этап Закрепление достижений, расширение преобразований; 8. Этап Институционализировать новые подходы	Заключается в проведении организационных изменений, четко следуя этапам
Модель управления изменениями И. Ансоффа	Для сотрудников предприятия (коллективная, индивидуальная)	Компания	1. Принудительный метод проведения изменений; 2. Метод адаптивных изменений; 3. Управление кризисной ситуацией как «аварийный» метод; 4. Метод «аккордеона»	Заключается в проведении организационных изменений, четко следуя этапам

Рисунок 2 – Организационная структура управления предприятия ОАО «ТЗТО»



Директор по экономике

Handwritten signature

Н.В.Барсукова

Таблица 3 – Основные экономические показатели деятельности предприятия
ОАО «ТЗТО»

	Показатели	2013 г.	2014 г.	2015 г.	Изменение					
					2014–2013гг.		2015–2014гг.		2015–2013гг.	
					Абс	Относ.	Абс.	Относ. (темп прироста), %	Абс.	Относ. (темп прироста), %
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
1	Выручка ¹ , тыс.руб.	2564626	2130750	2071516	-433876	16,92	59234	-2,78	-493110	-19,23
2	Себестоимость продаж ¹ , тыс.руб.	2079739	1689516	1673445	-390223	18,76	16071	-0,95	-406294	-19,54
3	Валовая прибыль ¹ (убыток), тыс.руб.	484887	441234	398071	-43653	-9,00	43163	-9,78	-86816	-17,90
4	Управленческие расходы ¹ , тыс.руб.	211215	226757	270851	15542	7,36	44094	19,45	59636	28,23
5	Коммерческие расходы ¹ , тыс.руб.	131740	112847	102568	-18893	14,34	10279	-9,11	-29172	-22,14
6	Прибыль (убыток) от продаж, тыс.руб.	141932	101630	24652	-40302	28,40	76978	-75,74	-117280	-82,63
7	Чистая прибыль ¹ , тыс.руб.	81331	56443	35032	-24888	30,60	21411	-37,93	-46299	-56,93
8	Основные средства, тыс.руб.	431921	440294	453014	8373	1,94	12720	2,89	21093	4,88
9	Оборотные активы ² , тыс.руб.	605467	495679	505523	-109788	18,13	9844	1,99	-99944	-16,51
10	Численность ППП, чел.	1479	1718	1319	239	16,16	-399	-23,22	-160	-10,82
11	Фонд оплаты труда ППП ³ , тыс.руб.	325040207	432485327	374437180	107445120	33,06	58048147	-13,42	49396973	15,20
12	Производительность труда работающего, тыс.руб.	1734,03	1240,25	1570,52	-493,78	28,48	330,27	26,63	-163,51	1,78
13	Среднегодовая заработная плата работающего, тыс.руб.	219770,25	251737,68	283879,59	31967,42	14,55	32141,91	12,77	64109,3357	-1,40
14	Фондоотдача	5,94	4,84	4,57	-1,10	18,50	-0,27	-5,51	-1,36	-3,94
15	Оборачиваемость активов, раз	4,24	4,30	4,10	0,063	1,48	-0,20	-4,67	-0,138	1,16
16	Рентабельность продаж, %	3,17	2,65	1,69	-0,52		-0,96		-1,48	296,07
17	Рентабельность производства, %	5,86	5,01	1,20	-0,85		-3,80		-4,65	614,60
18	Затраты на рубль выручки, коп	94,47	95,23	98,81	0,76	0,81	3,58	3,76	4,34	69,92

Рисунок 3 –Предпосылки формирования службы контроллинга

№ п/п	Направление	Предпосылки	Комментарии
1.	Организация	Не полное представление об организационной структуре предприятия как самих работников, так и руководящего состава	Поскольку происходит частая смена руководящего состава, сотрудников, трансформация организационной структуры управления персонал не имеет полного представления о том, какие возможности предоставляются и наличие угроз.
		Загруженность работой некоторых подразделений	За счет сокращения численности штатов, обязанности, которые раньше выполняли уволенные сотрудники, переключаются на их коллег, которые не успевают все делать в срок.
2.	Продукция	Отсутствие службы маркетинга	Не позволяет своевременно проводить мониторинг рынка, отслеживать тенденции его развития, изменяющиеся предпочтения потребителей, потеря конкурентных преимуществ.
3.	Закупки	Отсутствие входного контроля	Часто приходит на склад металл уже бракованный (коррозия). Поэтому необходимо проводить организационные изменения, направленные на устранение данного недостатка (отсутствие входного контроля).
4.	Оборудование	Устаревшее оборудование, требующее замены	Оборудование работает с открытия завода, поэтому морально и физически устарело, что сказывается на производительности труда и качестве выпускаемой продукции.
5.	Персонал	Сопrotивление изменениям	Персонал не заинтересован в изменениях, поскольку нет системы мотивации
		Происходит увольнение сотрудников, не справляющихся со своими обязанностями	Отсутствие отлаженной системы подбора кадров предполагает наличие малоквалифицированного и неквалифицированного персонала, не готового к проведению организационных изменений
		Страх перед завтрашним днем	Поскольку часто происходят системные увольнения, у персонала существует риск попадания под сокращение, поэтому персонал не заинтересован в изменениях, происходящих на предприятии.

6.	Бизнес-среда	Отсутствие постоянного мониторинга изменений, происходящих во внешней и внутренней среде	Отсутствие высококвалифицированных специалистов в данной области не позволяет контролировать рыночную среду и своевременно проводить организационные изменения в организации.
		Отсутствие гибкости менеджмента предприятия	Устаревшие методы руководства управляющего аппарата, не желающего вносить изменения в существующую систему управления

Таблица – 4 Ожидаемая условная экономия в результате роста производительности труда административно-управленческого персонала высшего звена

№ п/п	Показатель	Формула	До внедрения контроллинга	После внедрения контроллинга	Эффект
1	Производительность труда управленческих кадров высшего звена	$ПТ_{\text{ауп в.з.}} = \frac{В}{Ч_{\text{ауп в.з.}}}$ <p>где В – выручка предприятия, $Ч_{\text{ауп в.з.}}$ - численность административно-управленческого персонала высшего звена.</p>	$ПТ_{\text{ауп0}} = \frac{2071516}{167} = 12404,29$ <p>= тыс.руб./чел.</p>	$ПТ_{\text{ауп1}} = 12404,29 * 1,09 = 13520,67$ <p>= тыс.руб./чел.</p>	9%
2	Условное высвобождение численности административно-управленческого персонала высшего звена	$\Delta Ч_{\text{ауп в.з.}} = \frac{В}{ПТ_{\text{ауп0}}} - \frac{В}{ПТ_{\text{ауп1}}}$ <p>где $ПТ_{\text{ауп0}}$ и $ПТ_{\text{ауп1}}$ – производительность труда управленческого персонала высшего звена до и после внедрения системы контроллинга соответственно</p>	-	$\Delta Ч_{\text{ауп}} = \frac{2071516}{12404,29} - \frac{2071516}{13520,67} =$ <p>= 14 чел.</p>	14 чел.
3	Затраты фонда оплаты труда сотрудников административно-управленческого персонала высшего звена	$З_{\text{зп ауп в.з.}} = Ч_{\text{ауп в.з.}} * З_{\text{ср.год}}$ <p>где $З_{\text{ср.год}}$ - средняя зарплата административно-управленческого персонала высшего звена.</p>	$З_{\text{зп ауп в.з. 0}} = 12 * 4680000 =$ <p>= 56160000 руб.</p>	$З_{\text{зп ауп в.з. 1}} =$ <p>= 51451976,05 руб.</p>	-4708023,95руб.
4	Страховые взносы фонда оплаты труда административно-управленческого персонала высшего звена	$З_{\text{стр ауп в.з.}} = З_{\text{зп ауп в.з.}} * К_{\text{стр}}$ <p>где $К_{\text{стр}}$ - коэффициент страховых взносов с заработной платы административно-управленческого персонала высшего звена.</p>	$З_{\text{зп ауп в.з. 0}} = 56160000 * 0,32 =$ <p>17971200руб.</p>	$З_{\text{зп ауп в.з. 1}} = 51451976,05 * 0,32 =$ <p>16464632,34= руб.</p>	- 1506567,66руб.
5	Итого				- 6214591,61руб.

Рисунок 3 – Новая организационная структура управления предприятия ОАО «ТЗТО»

